



**You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice**

Title: Komunikacyjne determinanty zmian organizacyjnych polskich partii politycznych na przełomie XX i XXI wieku

Author: Tomasz Wierzbica

Citation style: Wierzbica Tomasz. (2017). Komunikacyjne determinanty zmian organizacyjnych polskich partii politycznych na przełomie XX i XXI wieku. Praca doktorska. Katowice: Uniwersytet Śląski

© Korzystanie z tego materiału jest możliwe zgodnie z właściwymi przepisami o dozwolonym użytku lub o innych wyjątkach przewidzianych w przepisach prawa, a korzystanie w szerszym zakresie wymaga uzyskania zgody uprawnionego.



UNIwersYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Uniwersytet Śląski w Katowicach

Wydział Nauk Społecznych

Instytut Nauk Politycznych

i Dziennikarstwa

Tomasz Wierzbica

**KOMUNIKACYJNE DETERMINANTY ZMIAN ORGANIZACYJNYCH
POLSKICH PARTII POLITYCZNYCH
NA PRZEŁOMIE XX I XXI WIEKU**

Praca doktorska

napisana pod kierunkiem

prof. dr hab. Mariusza Kolczyńskiego

Katowice 2017 r.

Spis treści

Wstęp.....	7
ROZDZIAŁ I Charakterystyka ustroju demokratycznego i jego ewolucji	25
1.1. Wpływ myśli liberalnej na rozwój demokracji	25
1.2. Cechy demokracji pośredniej	32
1.3. Charakterystyka ośrodków władzy w demokracji przedstawicielskiej	42
1.4. Rola wiedzy w systemie demokratycznym.....	61
1.5. Podsumowanie.....	74
ROZDZIAŁ II Typologie partii politycznych i ich charakterystyka	80
2.1. Ewolucja partii politycznych	80
2.2. Partie polityczne. Wczesne etapy ewolucji na tle kontekstu historycznego	81
2.3. Instytucjonalizacja partii politycznych.....	85
2.4. Partie polityczne na przełomie XX i XXI wieku	100
2.5. Podsumowanie.....	120
ROZDZIAŁ III Koncepcje zarządcze w partiach politycznych na przełomie XX i XXI wieku.....	124
3.1. Partie polityczne jako organizacje	124
3.2. Rola strategii w partiach politycznych.....	134
3.3. Rola władzy i przywództwa w organizacjach politycznych	147
3.4. Kontrola w organizacjach politycznych	157
3.5. Liczebność członków partii a efektywność	164

3.6.	Członkowie jako koszty i aktywa partii	176
3.7.	Podsumowanie	182
ROZDZIAŁ IV Zarządzanie komunikowaniem przez współczesne partie polityczne.....		186
4.1.	Komunikowanie polityczne- zagadnienia ogólne	186
4.2.	Porównanie strategii komunikacyjnych.....	205
4.3.	Polityczne kampanie komunikacyjne a przedsięwzięcia marketingowe	245
ROZDZIAŁ V Przeobrażenia organizacyjne polskich partii politycznych w świetle uzyskanych wyników badań empirycznych		285
5.1.	Nota metodologiczna	285
5.2.	Platforma Obywatelska RP	291
5.2.1	Planowanie strategiczne.....	291
5.2.2	Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym	300
5.2.3	Komunikacja wewnątrzpartyjna	312
5.2.4	Finanse partii	316
5.2.5	Kampania wyborcza	321
5.3.	Prawo i Sprawiedliwość	326
5.3.1	Planowanie strategiczne.....	326
5.3.2	Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym	333
5.3.3	Komunikacja wewnątrzpartyjna	344
5.3.4	Finanse partii	349
5.3.5	Kampania wyborcza	351
5.4	Polskie Stronnictwo Ludowe	365

5.4.1	Planowanie strategiczne	365
5.4.2	Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym.....	378
5.4.3	Komunikacja wewnątrzpartyjna.....	386
5.4.4	Finanse partii.....	390
5.5	Ruch Kukiz'15.....	395
5.5.2	Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym.....	405
5.5.3	Komunikacja wewnątrzpartyjna.....	412
5.5.4	Finanse ruchu	417
5.5.5	Kampania wyborcza	420
5.6	Sojusz Lewicy Demokratycznej	425
5.6.1	Planowanie strategiczne	425
5.6.2	Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym.....	433
5.6.3	Komunikacja wewnątrzpartyjna.....	438
5.6.4	Komunikacja wewnątrzpartyjna.....	441
5.7	Twój Ruch	444
5.7.1	Planowanie strategiczne	444
5.7.2	Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym.....	445
5.7.3	Komunikacja wewnątrzpartyjna.....	447
5.7.4	Finanse partii.....	448
5.8	Nowoczesna Ryszarda Petru	448
5.8.1	Planowanie strategiczne	448
5.8.2	Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym.....	452

5.8.3	Komunikacja wewnątrzpartyjna	457
	Podsumowanie	459
	Bibliografia	481
	Załącznik nr 1	500

Wstęp

W rozprawie doktorskiej, pt. „Komunikacyjne determinanty zmian organizacyjnych polskich partii politycznych na przełomie XX i XXI wieku”, poddano analizie relację, jaka zachodzi na linii komunikacja polityczna– organizacja wewnętrzna partii politycznych. Wspomniana zależność stanowi sedno prawidłowego sposobu wpływania na władzę oraz kierunki prowadzenia rozwoju państwa, w którym funkcjonuje system demokratyczny. Istnienie właściwie zaprojektowanej relacji, o której mowa, sprawia, że dobrze zarządzane i wyposażone w niezbędną wiedzę ugrupowania są zdolne do prowadzenia przemyślanego oraz opartego o racjonalne przesłanki procesu decyzyjnego tak w odniesieniu do własnej organizacji wewnętrznej jak również całego kraju- z chwilą zwycięstwa w wyborach powszechnych.

Pokreślić należy fakt, że całość przeprowadzonych rozważań została osadzona w ramach ustroju demokratycznego. Wynika to z dwóch zasadniczych powodów. Po pierwsze, jak wskazano w art. 2 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r. (t.j. Dz. U. z 1997r. nr 78, poz. 483), Rzeczpospolita Polska jest demokratycznym państwem prawnym. Przeprowadzone rozważania, w ramach niniejszej dysertacji, a w szczególności badania empiryczne, odnoszą się w swojej istocie głównie do polskich partii politycznych, nie wyklucza się, że zaproponowane w ramach wniosków rozwiązania posiadają charakter uniwersalny. Po drugie, za istotny składnik omawianego systemu politycznego należy niewątpliwie uznać ugrupowania, ich siła oraz sposób funkcjonowania mają duży wpływ na jakość i stabilność sprawowania władzy. Uznać, więc należy, że istnienie ustroju demokratycznego jest niezbędnym warunkiem, o który oparto całość późniejszych rozważań.

Zbadanie relacji, w której komunikacja polityczna determinuje zmiany organizacyjne polskich partii, było podyktowane faktem istnienia niewyczerpującej literatury przedmiotu w omawianym zakresie. Powyższy pogląd znajduje swoje uzasadnienie w poglądzie wyrażonym przez K. Sobolewską- Myślik, która stwierdziła, że „istniejące opracowania naukowe poświęcone funkcjonowaniu polskich partii to głównie analizy z zakresu socjologii polityki, koncentrujące się przede wszystkim na

zachowaniach wyborczych i postawach elektoratu.¹ Zagadnienia struktur organizacyjnych polskich partii politycznych są niezmiernie rzadko podejmowane przez politologów.² Istniejące opracowania poświęcone problematyce polskich partii mają na ogół wielowątkowy charakter³, często skupiają się na analizie programów⁴, wynikach wyborczych i podziale miejsc w parlamencie⁵ czy formowaniu koalicji i udziale partii w rządzeniu państwem.⁶ W takich opracowaniach zagadnienia struktur organizacyjnych partii są rozpatrywane niejako na marginesie głównego nurtu badań lub wręcz pomijane. Tylko pojedyncze polskie partie doczekały się swoich monografii, w których strukturom organizacyjnym poświęcono nieco więcej uwagi.⁷ Trochę bardziej

¹ M. Grabowska, „Partie i elektoraty”, [w:] M. Grabowska, T. Szawiel, „Budowanie demokracji. Podziały społeczne, partie polityczne i społeczeństwo obywatelskie w postkomunistycznej Polsce”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003 r., s. 164-216; R. Markowski (red.), „Wybory parlamentarne 1997; system partyjny – postawy polityczne – zachowania wyborcze”, ISP PAN, Warszawa 1999r.; J. Raciborski, „Polskie wybory. Zachowania wyborcze społeczeństwa polskiego 1989-1995”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1997 r.

² Wśród publikacji książkowych poświęconych problematyce organizacyjnej polskich partii wymienić można wydaną ponad dziesięć lat temu publikację E. Nalewajko, „Protopartie i protosystem? Szkic do obrazu polskiej wielopartyjności” ISP PAN, Warszawa 1997r., a także pozycje pod redakcją Ł. Tomczaka, „Lokalne i krajowe struktury polskich partii politycznych”, Oficyna Wydawnicza CDiDN w Szczecinie, Szczecin 2004r. Ta ostatnia nie ma jednak charakteru porównawczego, składa się z krótkich monografii przedstawiających struktury poszczególnych partii.

³ J. Muszyński, „Procedury zarządzania w partiach politycznych”, Dom Wydawniczy „Duet”, Toruń 2004r.; A. Antoszewski, R. Herbut, W. Jednaka, „Partie i system partyjny w Polsce. Pierwsza faza przejścia ku demokracji”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993 r.; W. Jednaka, „Proces kształtowania się systemu partyjnego w Polsce po 1989 roku”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995 r.; K. Knyżewski, „Partie i system partyjny w Polsce w okresie transformacji ustrojowej”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998r.; K. Kowalski, J. Sielski (red.), „Polskie partie i ugrupowania parlamentarne”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004 r.

⁴ I. Słodkowska, „Programy partii i ugrupowań parlamentarnych 1989-1991”, ISP PAN, Warszawa 1995r.; I. Słodkowska, „Wybory 1991. Programy partii i ugrupowań politycznych”, ISP PAN, Warszawa 2001r.; I. Słodkowska, „Wybory 2001. Partie i ich programy”, ISP PAN, Warszawa 2002r.

⁵ S. Gebethner (red.), „Polska scena polityczna a wybory”, „Polska w Europie”, Warszawa 1993 r.; S. Gebethner (red.), „Wybory parlamentarne 1991 i 1993 a polska scena polityczna”, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1995r.

⁶ G. Rydlewski, „Rządzenie koalicyjne w Polsce (Bilans doświadczeń lat dziewięćdziesiątych)”, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000 r.; M. Chmaj, M. Żmigrodzki, „Gabinety koalicyjne w Polsce w latach 1989-1996”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin 1998r.; W. Jednaka, „Gabinety koalicyjne w III RP”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004r.; M. Chmaj, „Rządy koalicyjne w III RP”, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2006r.

⁷ A. Materska-Sosnowska, „Socjaldemokracja Rzeczypospolitej Polskiej – dostosowanie syndykatu władzy do zasad demokracji parlamentarnej”, Dom Wydawniczy „Elipsa”, Warszawa 2006r.; Ł. Tomczak, „Polskie partie socjaldemokratyczne w latach 1990- 1997”, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003r.; D. Sieklucki, „Partie lewicy i centrolewicy w polskim systemie partyjnym”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006 r.

kompleksowe podejście do problematyki procesów zachodzących wewnątrz ugrupowań zaprezentowali R. Katz i P. Mair. W kierowanych przez wspomnianych autorów międzynarodowych badaniach uwzględniono jednak w głównej mierze takie zagadnienia jak przyczyny ewolucji partii oraz ich kierunek mierzone w długofalowym cyklu od 1960r., ich zdolności i sposoby adaptacji organizacyjnej do zmieniających się warunków dyktowanych przez otoczenie zewnętrzne oraz wewnętrzną organizację ugrupowań ujmowaną w ramach modelu teoretycznego.⁸ Wspomniana publikacja stanowi ponadto omówienie zmian, które autorzy, w ramach przeprowadzonych badań, odnieśli wyłącznie do państw kręgu cywilizacji zachodniej.⁹ Nie obejmują one, więc warunków panujących na polskiej scenie politycznej a tym samym intencją wspomnianych badaczy nie było wyprowadzanie wniosków, które swoim zakresem objęłyby występujące na niej partie. Co więcej, z uwagi na międzynarodowy charakter przeprowadzonych badań, R. Katz i P. Mair zastrzegli, że autor każdego z rozdziałów charakteryzowanej publikacji indywidualnie odpowiadał za dobór metody badawczej, interpretację uzyskanych wyników postrzeganych przez pryzmat specyficznego kontekstu danego państwa. W efekcie zastosowane metody badawcze w większości oparte zostały o analizę danych dotyczących ugrupowań, publikowane raporty, a także wewnętrzne regulacje ujęte np. w formie statutów. Finalnie powstała publikacja stanowi kompleksową charakterystykę długofalowej ewolucji partii politycznych w wybranych państwach wraz ze wskazaniem szczegółowych rozwiązań organizacyjnych, jakie kierownictwa poszczególnych ugrupowań zastosowały w odpowiedzi na zmieniające się warunki otoczenia. Należy jednak zauważyć, że we wspomnianej pracy badacze położyli duży nacisk na zmiany wewnętrzne w ugrupowaniach, które następowały na skutek zmian w sposobach finansowania działalności politycznej, a w szczególności poprzez wyeksponowanie roli oraz znaczenia systemu subwencji i dotacji pochodzących z budżetu państwa, które w praktyce uniezależniły przetrwanie

⁸ Trójstopniowa struktura wewnętrzna partii: 1. The party in central office; 2. The party on the ground; 3. The party in public office. P. Mair, "Party Organizations: From Civil Society to the State", [w:] R. S. Katz, P. Mair (ed.), "How Parties Organize. Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies", Sage Publications, London 1994 r., s. 4. Zobacz także starsze publikacje, A. Panebianco, "Political Parties: Organization and Power", Cambridge Organization Press, Cambridge 1988 r., P. Mair, "The West European Party System", Oxford University Press, Oxford 1990 r.

⁹ Dokładniej w ramach badań objęto partie z następujących państw: Stany Zjednoczone, Austria, Belgia, Wielka Brytania, Dania, Finlandia, Niemcy, Irlandia, Włochy, Holandia, Norwegia, Szwecja.

organizacyjne i rozwój ugrupowań przełomu XX i XXI w. od np. masowego członkostwa.

Krokiem w stronę zagadnień ujętych w niniejszej rozprawie są zagadnienia zbadane przez zespół badawczy, złożony z K. Sobolewskiej - Myślik, B. Kosowskiej - Gąstoł oraz P. Borowca. W publikacji pt. „Struktury organizacyjne polskich partii politycznych” autorzy dokonali gruntownej analizy struktur organizacyjnych polskich ugrupowań przy dokonaniu założenia, że determinują one jakość macierzystych ugrupowań. Nakreślona problematyka została zbadana w oparciu o analizę dokumentów zastanych oraz ankiety.

Wszystkie zaprezentowane podejścia badawcze do tematyki partii politycznych i ich ewolucji w czasie legły u podstaw sformułowania spojrzenia na omawiany problem z nowej, dotychczas nie eksplorowanej perspektywy, która znalazła swoje odzwierciedlenie w niniejszej dysertacji. Dynamiczny rozwój technologiczny spowodował progres w zakresie sposobów i form komunikowania się. Powstanie nowych perspektyw oraz możliwości w zakresie nawiązywania interakcji, w tym dzięki powstaniu i rozpowszechnieniu się Internetu oraz narzędzi stworzonych na jego podstawie, znalazło swoje odzwierciedlenie w świecie polityki. Korzystając z wiedzy wypracowanej przez polskich oraz zagranicznych badaczy należy stwierdzić, że w rzeczywistości przełomu XX i XXI w. nastąpił z jednej strony spadek identyfikacji partyjnej, z drugiej wzrost profesjonalizacji działań prowadzonych przez ugrupowania. Podstawowym celem współczesnych partii jest organizacyjne przetrwanie i rozwój. Istotą działań politycznych jest nawiązywanie interakcji z wyborcami, w celu rozpoznawania ich poglądów, dostosowywania do nich własnego apelu oraz kształtowania dotychczasowych preferencji. Łącząc dwa powyższe wnioski należy zauważyć, że komunikacja polityczna umożliwia konstruowanie narzędzi, dzięki którym ugrupowania będą dobrze zarządzane, co zapewni im przetrwanie i rozwój. Należy, więc uznać ją za istotę organizacyjnej egzystencji partii, która musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w sposobach zarządzania ugrupowaniami, a co za tym idzie sposobami budowania ich struktur wewnętrznych. Zmienność preferowanych przez wyborców technik komunikacyjnych, które są następstwem postępu technologicznego,

powinna znajdować i bardzo często znajduje¹⁰ swoje odzwierciedlenie w konstruowanych kanałach komunikacyjnych pomiędzy politykami a elektoratem. Powyższy warunek stanowi wyraz profesjonalizacji działań w sferze publicznej, której najbardziej oczywistym przejawem jest zbliżanie się środowisk komercyjnego i politycznego w stosowanych metodach oraz technikach komunikacyjnych i zarządczych.¹¹ Konkludując, dorobek nauk politologicznych w zakresie badania struktur organizacyjnych partii politycznych, oraz przyczyn i kierunków ich ewolucji, w połączeniu z dynamicznym rozwojem technologicznym stworzyły potrzebę omówienia komunikacji politycznej, jako determinanty zmian strukturalnych w polskich ugrupowaniach.

Dokonany wybór tematyki rozprawy zdeterminował następujące cele i hipotezy niezbędne do przeanalizowania w toku prac nad kolejnymi rozdziałami niniejszej dysertacji:

1. Cele badawcze:

- Wskazanie zasad i myśli, które wpływają na kształt systemu demokratycznego XXI wieku- istotą współczesnych systemów demokratycznych jest zapewnienie przez ośrodki sprawujące władzę wzajemnego równoważenia się wolności oraz równości. Niebagatelna rola przy urzeczywistnianiu wspomnianego kompromisu powinna przypadać partiom politycznym, które jako podmioty pośredniczące w sprawowaniu władzy, mają wpływ na jakość całego gmachu demokratycznego w danym państwie. Niezbędnym jest, więc określenie zakresu realizacji wspomnianego zadania przez współczesne ugrupowania;

¹⁰ Przykładem może być zapożyczanie terminologii sportowej do omawiania wydarzeń na arenie politycznej, w szczególności debat organizowanych podczas kampanii wyborczych, a także szybkiego poszerzenia pola rywalizacji politycznej przez polityków o Internet i stwarzane przez tę technologię możliwości z mediami społecznościowymi, blogami oraz portalami tematycznymi na czele.

¹¹ Przykładowo można mówić o tożsamości stosowanych narzędzi badawczych, których celem jest określenie nastrojów, poglądów oraz oczekiwań wyborców, dzielenie ich na wyraźnie zdefiniowane segmenty oraz docieranie do nich za pomocą kanałów komunikacyjnych, które są stosowane również przez korporacje i firmy operujące na wolnym rynku.

- Wskazanie możliwego wpływu partii politycznych na rozwój państw i społeczeństw- partie polityczne, jako ciała pośredniczące, posiadają największy wpływ na procesy decydujące o kierunkach rozwoju współczesnych państwa, a także sposoby redystrybucji ograniczonych publicznych zasobów materialnych. Koniecznym jest, więc zbadanie relacji jaka zachodzi pomiędzy dobrym zarządzaniem ugrupowaniami, a kierowaniem procesami kluczowymi dla rozwoju państwa podczas urzeczywistniającymi się w trakcie sprawowania władzy bądź posiadania wpływu na nią;
- Wskazanie roli komunikacji politycznej w procesie konstruowania oferty programowej, w szczególności poprzez znajdowanie najefektywniejszych kanałów komunikacyjnych, w celu przedstawienia jej wyborcom- przetrwanie i rozwój współczesnych ugrupowań są nierozzerwalnie związane z dostępem do zasobów finansowych warunkujących egzystencję. Na polskiej scenie politycznej, gdzie środki pieniężne na działalność publiczną pochodzą w głównej mierze z budżetu państwa, niezbędnym jest uzyskiwanie poparcia wyborczego, które warunkuje dostęp do zasobów finansowych oraz jego poziom. Niezbędnym jest, więc zbadanie roli budowania efektywnych kanałów komunikacyjnych, a także wchodzenia w interakcje z elektoratem, w celu przedstawiania mu dostosowanej do jego potrzeb oferty programowej, ponieważ są to elementy warunkujące poziom poparcia wyborczego, które decyduje o wysokości wpływów finansowych do budżetu partii;
- Charakterystyka sposobów wypełniania funkcji edukacyjnych przez partie polityczne w XXI wieku - jednym z najważniejszych elementów dobrze funkcjonującego państwa demokratycznego jest wysoki poziom wiedzy o sprawach publicznych posiadany przez obywateli. Partie polityczne, jako ciała pośredniczące w sprawowaniu władzy, są zobligowane do nawiązywania interakcji z obywatelami, udostępniania wiedzy na temat stanu państwa oraz proponowania najlepszych dróg jego rozwoju, co prowadzi do kształtowania preferencji obywateli oraz poziomu ich wiedzy. Koniecznym

jest zbadanie, sposobów wypełniania funkcji edukacyjnych przez polskie ugrupowania;

- Nakreślenie modelowej struktury organizacyjnej partii politycznych, dzięki której możliwe będzie efektywne wpływanie na procesy polityczne państwa - R. Katz i P. Mair w swojej publikacji wskazali, że w systemie finansowania działalności partyjnej z budżetu państwa ugrupowania osłabiły znaczenie masowego członkostwa przy jednoczesnym wzroście roli części parlamentarnej. Niezbędnym jest, więc, w oparciu o rzeczywistość polskiej sceny politycznej, określenie konsekwencji, jakie niesie za sobą wskazana przez wymienionych badaczy forma zarządzania ugrupowaniami oraz nakreślenie ewentualnych modyfikacji usprawniających działalność polskich ugrupowań;
- Wskazanie wpływu komunikacji na partie polityczne- upowszechnianie wiedzy dotyczącej spraw publicznych może następować jedynie w toku interakcji nawiązywanych pomiędzy politykami oraz wyborcami. Poziom kompetencji wyborczych wpływa na możliwości w sferze programotwórczej. T. Olczyk wskazał, że wskutek siły oddziaływania mediów masowych zmianie uległ język relacjonowania wydarzeń odbywających się na scenach politycznych. H. Kepplinger zauważył ponadto, że harmonogramy prac parlamentarnych są bardzo często dostosowywane do ram programowych nadawców telewizyjnych. Powyższe okoliczności nakazują zbadanie wpływu, jaki komunikacja polityczna wywiera na ugrupowania, w szczególności ich strukturę wewnętrzną oraz proces zarządczy dokonywany przez liderów partyjnych. Ponadto niezbędnym jest wskazanie roli przywódców politycznych oraz ich kreowania w procesie komunikacyjnym;
- Wskazanie kluczowych komponentów wpływających na rozwój państw cechujących się systemem demokracji pośredniej- w systemie partycypacyjnym niezbędnym jest zbadanie roli wiedzy oraz innych współzależnych z nią elementów, które posiadają swoje odzwierciedlenie w stopniu rozwoju państw;

- Omówienie zjawiska instytucjonalizacji partii politycznych w kontekście ugrupowań występujących w XXI wieku- finansowanie partii politycznych z budżetu państwa spowodowało, jak wspomniano, spadek znaczenia masowego członkostwa i zmiany w strukturach organizacyjnych ugrupowań. Dodatkowo partie uzyskują dostęp do rosnących w czasie zasobów finansowych. Koniecznym jest zbadanie procesu postępu instytucjonalizacji¹² wewnątrz polskich partii politycznych, w szczególności w kontekście wzrostu zasobów znajdujących się w ich dyspozycji. Niezbędnym jest wyeksponowanie formalnego funkcjonowania strategii rozwoju ugrupowań jako organizacji, których składową częścią powinny być przemyślane strategie komunikacyjne, wraz z określoną metodyką realizacji poszczególnych zamierzeń;
- Zbadanie i opisanie mechanizmów dostosowawczych partii politycznych do obecnych warunków rywalizacyjnych- wobec zmieniających się układów sił w toku kolejnych kadencji parlamentarnych, które są pokłosiem wzrostu znaczenia elektoratu niezdecydowanego, niezbędnym jest zbadanie i opisanie mechanizmów, za sprawą, których liderzy polskich ugrupowań przeprowadzają procesy dostosowawcze do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego oraz jego niestabilności.

2. Hipotezy:

- W pełni efektywne kształtowanie rozwoju państw i społeczeństw, a także umiejętne gospodarowanie publicznymi zasobami wymaga dobrego zarządzania partiami politycznymi w szczególności poprzez prowadzenie efektywnej polityki kadrowej, która oznacza umiejętność pozyskiwania na rzecz ugrupowania merytorycznych członków i sympatyków, dzięki którym możliwe jest skonstruowanie oferty programowej zapewniającej długofalowy rozwój państwa oraz społeczeństwa, umiejętne pozyskiwanie środków

¹² Rozumianej jako przekształcanie się partii politycznych ze stowarzyszeń połączonych luźnymi relacjami w organizacje posiadające sformalizowane struktury, a także przewidywalne normy zachowań.

finansowych na realizację celów statutowych, czy zapewnienie strategii rozwoju partii jako organizacji w zmieniającym się i rywalizacyjnym otoczeniu;

- Ugrupowania, chcące efektywnie realizować funkcje publiczne, są zobligowane do takiego skonstruowania swojej oferty programowej, aby była ona w możliwie największym stopniu zgodna z oczekiwaniami wyborców oraz aby była przedstawiona w formie, która przekona potencjalny elektorat bardziej niż propozycje wystosowywane przez inne podmioty;
- W XXI wiecznej rywalizacji politycznej koniecznym jest posiadanie stosownego potencjału i umiejętności, dzięki którym możliwe będzie przenikanie do określonych społeczności i kształtowanie ich preferencji. Możliwość wpływania na politykę państwa oraz kierunki jego rozwoju jest związana z właściwym doбором mechanizmów komunikacyjnych;
- Dobre zarządzanie ugrupowaniami jest związane z posiadaniem struktury organizacyjnej, dzięki której możliwe będzie nawiązanie efektywnej komunikacji na linii polityk - wyborca, co umożliwi stworzenie oferty programowej dobranej do wybranych segmentów elektoratu, wpływanie na postawy wyborcze oraz konstruowanie oferty w taki sposób, aby była ona bardziej przekonująca dla obywatela niż zaproponowana przez konkurencyjne ugrupowania;
- Podstawowy cel każdej partii politycznej, rozumiany jako uzyskanie dostępu do władzy bądź wpływu na jej sprawowanie, może być zrealizowany jedynie dzięki skonstruowaniu efektywnych mechanizmów komunikacyjnych, które w opinii autora dysertacji, pełnią kluczową rolę w ugrupowaniach i mogą posiadać swój wpływ również na ich ewolucję organizacyjną;
- Poziom wiedzy obywateli, w państwach cechujących się ustrojem demokracji pośredniej, jest wprost proporcjonalny do poziomu rozwoju społecznego i gospodarczego wspomnianych państw. Jej progres jest możliwy w dużej

mierze dzięki stworzeniu efektywnych kanałów komunikacyjnych na linii polityk – wyborca;

- Szeroko rozumiane ewolucje w społeczeństwach, wśród których należy wymienić zmniejszanie się trwałej identyfikacji elektoratu z danym ugrupowaniem, wpływają na zmiany struktur organizacyjnych i sposobów uprawiania polityki przez partie. Komunikacja polityczna jest obecnie czynnikiem umożliwiającym odczytywanie preferencji wyborczych i dostosowywanie do nich prowadzonych działań;
- Ewolucja społeczeństw XXI wieku prowadzi do zmian sposobów prowadzenia działań politycznych przez ugrupowania poprzez ich upodabnianie się w swojej aktywności do działalności podmiotów rywalizacji rynkowej.

Podjęta tematyka, jak również powzięte cele i hipotezy badawcze, wymagała zastosowania trzech głównych metod badawczych:

1. Przeglądu literatury przedmiotu;
2. Analizy dokumentów;
3. Wywiadów zorganizowanych w oparciu o metodę scenariuszową.

Dodatkowymi metodami badawczymi, które zastosowano w bezpośrednim powiązaniu z wywiadami zorganizowanymi były obserwacje jawne i tajne nieuczestniczące.

Na podstawie przeglądu literatury, której spis umieszczony został w bibliografii, zbudowano cztery rozdziały.

W rozdziale pierwszym poddano analizie funkcjonowanie ustroju demokratycznego, w którym, jak wspomniano wcześniej, osadzona została całość przemysłów. Podjęte rozważania zostały jednak dostosowane do tematu rozprawy w taki sposób, by w ramach dysertacji ujęte były jedynie te aspekty ustrojowe, które determinują sposób zorganizowania partii politycznych oraz nawiązywania przez nie interakcji z wyborcami. Wyeksponowaniu uległ model demokracji liberalnej, którego

głównymi cechami są równość i wolność, jako najbardziej popularna koncepcja systemowa, która zarazem posiada swoje odzwierciedlenie w państwach tzw. kręgu cywilizacji zachodniej, do którego zalicza się także Rzeczpospolita Polska. Dodatkowo autor dysertacji omówił konieczność stosowania pośredniego, głównie na bazie partii politycznych, systemu sprawowania władzy przez obywateli. Wyjaśniono również powód największego rozpowszechnienia wspomnianego ustroju, który wynika w głównej mierze z tzw. kryterium kompetencyjnego w praktyce uniemożliwiającego obywatelom podejmowanie w pełni świadomych i racjonalnych decyzji w kwestiach tradycyjnie zarezerwowanych do realizacji przez podmioty administracji publicznej, co przekłada się na konieczność istnienia ciał pośredniczących w procesie sprawowania władzy, wytyczania kierunków rozwoju państwa, a co za tym idzie sposobów dystrybucji ograniczonych zasobów. Z uwagi na fakt, że tematyka niniejszej rozprawy jest zorientowana na relację, jaka zachodzi pomiędzy komunikacją polityczną a ugrupowaniami niezbędnym było przeprowadzenie rozważań, które dotyczyły roli wiedzy w systemie demokratycznym. Wpływa ona, bowiem na jakość procesów zarządczych w sferze publicznej, a tym samym określa poziom oczekiwań, które są kierowane w stosunku do partii.¹³

Rozdział drugi został poświęcony zagadnieniom związanym z ewolucyjnym charakterem ugrupowań. Należy jednak podkreślić, że przeprowadzone rozważania skupiły się jedynie na partiach przełomu XX i XXI w. Wspomniane ograniczenie zainteresowań badawczych wynika z faktu dynamicznego charakteru społeczeństw. Ich ewolucja wpływa, jak wskazano wcześniej na sceny polityczne a tym samym podmioty na nich operujące. Zmienność w czasie, w powiązaniu z tematem rozprawy, wymagała, zatem dokonania wspomnianego ograniczenia w celu uniknięcia nieadekwatnego, w stosunku do tematu dysertacji, poszerzenia rozważań. W ramach drugiego rozdziału dokonano oceny stanu organizacyjnego partii, które dominują na scenach politycznych przełomu XX i XXI w. Pełne zrozumienie kierunku ewolucyjnego, jaki dokonał się w odniesieniu do modernizacji ugrupowań, wymagało wskazania czynników, które wyznaczały taki a nie inny kurs rozwojowy. Dzięki temu możliwe jest bowiem pełne

¹³ Przy czym wspomniane określanie poziomu oczekiwań należy rozumieć jako konieczność formułowania oferty programowej, która jest dostosowana w większym bądź mniejszym stopniu do ogólnej rzeczywistości. Wzrastający poziom wiedzy obywateli, dotyczący możliwości i ograniczeń w sferze publicznej, wpływa na wyższy poziom konstruowanego apelu wyborczego i odwrotnie.

uzasadnienie, dlaczego system partycypacyjny, obecny w państwach tzw. kręgu cywilizacji zachodniej, posiada swój obecny kształt i charakter jak również możliwe jest umiejscowienie w nim roli procesów komunikacyjnych.¹⁴ Dodatkowym walorem stworzonej konstrukcji przyczynowo – skutkowej, na bazie, której wskazano jak określone czynniki kształtowały kierunki ewolucji partii politycznych, jest uzyskanie i wykorzystanie przez autora rozprawy pełnej możliwości wyeksponowania powodów, dla których ugrupowania współczesne musiały, w toku swoich modyfikacji wewnętrznych, dotrzeć do zjawiska instytucjonalizacji. Wdrożenie w środowisku podmiotów polityki procesu przemiany partii w instytucję, dzięki czemu możliwe jest stworzenie formalnych procedur umożliwiających efektywne dysponowanie określonymi zasobami organizacyjnymi i materialnymi pozwalające tak zdefiniowanej organizacji w szczególności na konstruowanie efektywnych kanałów komunikacyjnych, umożliwia wypełnianie pewnych, określonych i zmiennych w czasie funkcji publicznych adekwatnych do potrzeb i oczekiwań wyborców. Całość wskazanych rozważań umożliwiła stworzenie pełnego obrazu, w którym autor rozprawy umieścił charakterystykę partii politycznych funkcjonujących na przełomie XX i XXI w.

Rozdział trzeci stanowi rozwinięcie zagadnień, które wskazano w części drugiej niniejszej dysertacji, ponieważ znalazły w nim swoje odzwierciedlenie koncepcje zarządcze, które są w opinii autora konieczne do wdrożenia w ugrupowaniach mających na celu długofalowy rozwój organizacyjny. Podstawowym elementem jest w tym wypadku wskazanie, że jakość interakcji na linii partia polityczna – wyborca, a co za tym idzie efektywność skonstruowanych a następnie eksploatowanych kanałów komunikacyjnych, jest powiązana z nieustającą umiejętnością dostosowywania się do

¹⁴ Przykładowo, zmniejszanie się roli masowego członkostwa można przypisać dwóm czynnikom - pojawieniu się telewizji oraz finansowaniu działalności partii politycznych z budżetu państwa. Telewizja, jako medium o zasięgu ogólnokrajowym, umożliwiła konstruowanie przekazów adresowanych do wyborców, których celem jest kształtowanie preferencji elektoratu. Wspomniany kanał komunikacyjny, który jest atrakcyjny dla widzów, czyni rozbudowane struktury oraz metody komunikacyjne oparte o kontakty bezpośrednie mniej potrzebnymi z uwagi na ich niższą efektywność w stosunku do technik audiowizualnych. Finansowanie działalności ugrupowań z budżetu państwa umożliwiło wprawdzie walkę ze zjawiskami korupcyjnymi w polityce, jednak przyczyniło się zarazem do dalszego marginalizowania znaczenia szeregowych działaczy, na rzecz pośrednich metod komunikacyjnych, bardzo często zamawianych u usługodawców zewnętrznych z uwagi na większe niż w przeszłości możliwości budżetowe. W ten sposób nastąpiło jednak oddalenie się sfery działalności politycznej od obywateli. Stworzony dystans komunikacyjny, na który składa się wiele czynników z poziomem wiedzy obywatelskiej o sprawach publicznych oraz sposobami konstruowania rzeczywistości medialnej przez partie na czele, przekłada się na rozczerowanie rzeczywistością polityczną, a tym samym wzrost znaczenia tzw. wyborców niezdecydowanych.

wymogów środowiska zewnętrznego. Ta zdolność jest możliwa do osiągnięcia oraz doskonalenia za sprawą określonego poziomu zorganizowania i zarządzania, co w praktyce przekłada się na wyzwanie, jakie jest stawiane przed kierownictwem współczesnych ugrupowań, które polega na konieczności postrzegania macierzystych partii, jako organizacji.¹⁵ Aprobata powyżej zarysowanego kierunku ewolucyjnego jest równoznaczna z zaakceptowaniem zbliżania się środowisk politycznego oraz rynkowego w formach i sposobach radzenia sobie z niestabilnością otoczenia oraz dostosowywania się do stawianych przez nie wymogów. Fundamentem wspomnianej tożsamości jest wzrastająca rola formułowania strategii rozwoju¹⁶ partii rozumianych, jako organizacje wraz ze ściśle określoną metodyką realizacji jasno sprecyzowanych do wykonania zadań. Należy jednak pamiętać, że ugrupowania polityczne w swojej aktywności bazują na działaniach komunikacyjnych. W kontekście planowania jakichkolwiek działań, mających na celu utrzymywanie i wzrost poparcia wyborczego, niezwykle istotną jest rola władzy i przywództwa. W szerokim bowiem ujęciu, powtarzając za L. Kołakowskim, należy przyjąć, że władzą można nazwać wszystko, co pozwala człowiekowi wpływać na otoczenie w pożądanym kierunku. Innymi słowy jest to niezbędny składnik skutecznych działań, a w przypadku świata polityki, zarazem niezbędny element skutecznych działań komunikacyjnych. Przy czym należy pamiętać, że wspomniany element, aby być efektywnym, powinien współgrać ze skutecznym przywództwem.¹⁷ Połączenie wspomnianych dwóch składników z konkretnymi umiejętnościami w zakresie planowania strategicznego stanowią adekwatną odpowiedź organizacyjną na niestabilne warunki panujące na współczesnych scenach politycznych. Należy jednak pamiętać, że współcześnie łagodzenie skutków nieprzewidywalności otoczenia zewnętrznego jest osiągane dzięki wspomnianemu już zbliżaniu się środowisk

¹⁵ Rozumianych np. w myśl koncepcji R. L. Ackoffa jako system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa składniki zachowujące się rozmyślnie i mające wspólne zamierzenie, ze względu na które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalne, oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowania się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw systemu pełni w nim funkcję kontrolno-kierowniczą.

¹⁶ Które można rozumieć, jako dysponowanie zasobami ludzkimi, rzeczowymi i programowymi w celu zapewnienia partii przetrwania i rozwoju w długim okresie czasu.

¹⁷ Przykładem właściwych cech, jakie powinien posiadać przywódca polityczny są cztery elementy wymienione przez P. Druckera: 1. Przywódca to osoba posiadająca swoich zwolenników. Bez nich nie ma mowy o przywódcach; 2. Skuteczny przywódca nie jest osobą kochaną i podziwianą a jednostką, której zwolennicy postępują tak jak należy. Przywództwo nie oznacza popularności, lecz wyniki działania; 3. Działania przywódców są bardzo widoczne, ponieważ to oni dają przykład innym; 4. Przywództwo oznacza odpowiedzialność.

politycznego i rynkowego w formach projektowania organizacji, którymi w przypadku polityki są partie, a także zarządzania nimi. W tym kontekście niezwykle istotną rolę spełnia funkcja kontrolna, którą można rozumieć, jako końcową fazę procesu zarządzania, która powinna pomagać organizacji przystosować się do zmiennych warunków, ograniczać możliwość kumulowania się błędów, pomagać uporać się ze złożonością organizacji oraz minimalizować koszty działania. Należy zauważyć, że wszystkie wspomniane funkcje mogą znaleźć swoje odzwierciedlenie we współczesnych ugrupowaniach. Prowadzenie działań kontrolnych jest szczególnie ważne w sytuacji, gdy zasadniczym składnikiem aktywności są procesy komunikacyjne. Zróżnicowanie kanałów i nowopowstające formy, dzięki którym nawiązywane są interakcje z wyborcami, powinny być poddawane stałej ewaluacji pod kątem efektywności spełniania swoich zadań. W odniesieniu do scharakteryzowanych koncepcji organizacyjnych i zarządczych ostatnim elementem trzeciej części rozprawy było zbadanie zasadności funkcjonowania masowego członkostwa, które zostało określone na podstawie przepisów zamieszczonych w statutach wybranych polskich partii politycznych. Praktycznym weryfikatorem dokonanej analizy oficjalnych dokumentów partyjnych były między innymi wyniki badań empirycznych dostępne w literaturze przedmiotu.

Rozdział czwarty został poświęcony zagadnieniom komunikacyjnym. W myśl założeń, które leżą u podstaw niniejszej rozprawy, ugrupowania są zobligowane do prowadzenia efektywnych interakcji z obywatelami, ponieważ jest to działalność konstytuująca ich istnienie i rozwój. Na wspomnianą aktywność składa się jednak wiele czynników. Niezbędnym jest między innymi możliwie najbardziej precyzyjne ujęcie ogółu wyborców w określone na bazie konkretnych cech i względnie homogeniczne zbiory. Następnie koniecznym jest zbadanie preferencji wspomnianych grup, najbardziej preferowanych przez nie kanałów i form komunikacyjnych jak również potencjalnych możliwości wpływania na ich oczekiwania wyborcze. Posiadane informacje należy następnie poddać szczegółowej analizie w celu wypracowania rozwiązań, na bazie, których możliwe będzie nawiązywanie interakcji na linii polityk – obywatel, które w efekcie końcowym mają doprowadzić do uzyskania poparcia wyborczego od segmentów poddanych oddziaływaniu. Wspomniane działania, aby były możliwe do zrealizowania, wymagają istnienia mechanizmów, dzięki którym będzie

możliwe wykonanie wszystkich wspomnianych, a także szeregu innych, czynności komunikacyjnych. Nadmienionymi mechanizmami są partie polityczne, rozumiane, jako organizacje, których celem jest efektywne konkurowanie o głosy elektoratu. Z uwagi na fakt, że ugrupowania i wypracowane w ich ramach procedury zarządcze stanowią zaplecze, dzięki któremu możliwe jest urzeczywistnienie się skutecznych kanałów komunikacyjnych, poświęcono im dwa wcześniejsze rozdziały. Projektowanie struktury organizacyjnej, dostosowanej do środków komunikacyjnych preferowanych przez potencjalnych wyborców, powinno, bowiem być pierwszym elementem właściwie pojmowanego procesu budowania partii politycznych. Aby jednak osiągnąć efektywność komunikacyjną niezbędnym jest uprzednie poznanie dostępnej gamy mechanizmów zarządczych i kontrolnych, które mogą być wykorzystywane na etapie rywalizacji politycznej. Na tej podstawie możliwe jest dokonanie właściwego doboru określonych rozwiązań organizacyjnych do uprzednio wyselekcjonowanych kanałów i technik komunikacyjnych. Początkowym etapem rozważań było scharakteryzowanie ogólnych zagadnień związanych z komunikowaniem politycznym. Następnie analizie poddano problematykę konstruowania przemyślanych, jednolitych i długofalowych strategii komunikacyjnych, których celem powinno być projektowanie wizerunku zgodnego z intencją nadawcy. W tym kontekście również wskazano na wspomniane wcześniej zbliżanie się środowisk politycznego oraz rynkowego w zakresie stosowanych narzędzi i wykorzystywanych technik.¹⁸ Kontynuacją tak zarysowanych rozważań jest ostatnia część rozdziału czwartego, która została poświęcona zjawisku profesjonalizacji polityki, które polega między innymi na budowaniu ogólnokrajowych kampanii politycznych przekładanych na lokalny kontekst, tworzeniu wewnętrznych komórek odpowiedzialnych za prowadzenie działań wyborczych, wykorzystywanie narzędzi tradycyjnie kojarzonych z rynkiem komercyjnym, oparciu aktywności politycznej w dużej mierze o tworzenie atrakcyjnych i przyciągających uwagę przekazów audiowizualnych, które są kierowane do określonych segmentów wyborców, czy wreszcie prowadzenie permanentnych kampanii wyborczych. Jednocześnie wzrost marketingowego podejścia do działalności politycznej został opisany, jako przyczyna

¹⁸ Przykładem może być wzrastające zaangażowanie w ramach działalności politycznej ekspertów zewnętrznych z otoczenia biznesowego, wykorzystywania do badania nastrojów i preferencji wyborców tych samych narzędzi, które są wykorzystywane do określania poglądów i postaw konsumentów czy posługiwanie się identycznymi kanałami komunikacyjnymi z telewizją i mediami społecznościowymi na czele.

spadającej identyfikacji wyborców z określonymi partiami politycznymi, co nakazuje przyjęcie założenia o wzrastającym uzależnieniu ugrupowań od różnorodnych metod i technik mających na celu badanie oraz identyfikowanie zmiennych w czasie preferencji wyborczych.

Rozdział piąty stanowi zbiór wiedzy uzyskanej w ramach przeprowadzonych wywiadów pogłębionych, w podziale na poszczególne partie, a także wypracowane na bazie uzyskanego materiału wnioski oddzielnie dla każdego ugrupowania. Przeprowadzone badania obejmują siedem partii politycznych:

1. Platforma Obywatelska RP;
2. Prawo i Sprawiedliwość;
3. Polskie Stronnictwo Ludowe;
4. Ruch Kukiz'15;
5. Sojusz Lewicy Demokratycznej;
6. Twój Ruch;
7. Nowoczesna Ryszarda Petru.

Materiał do badań był zbierany za pomocą pogłębionych wywiadów indywidualnych. Kwestionariusz pytań został podzielony na pięć działów tematycznych:

1. Planowanie strategiczne;
2. Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym;
3. Komunikacja wewnątrzpartyjna;
4. Finanse partii;
5. Kampania wyborcza.

W celu dochowania staranności metodologicznej do każdego pytania głównego opracowano kilka pytań uszczegóławiających, które miały na celu po pierwsze ukierunkowywanie rozmówców, w razie zaistnienia takiej potrzeby, na zagadnienia istotne z punktu widzenia przeprowadzanych badań, po drugie koniecznym było uzyskanie tego samego charakteru danych. Dochowana została jednocześnie zasada swobody wypowiedzi, w myśl której każdy respondent odpowiadał na pytania w sposób najbardziej przez siebie preferowany. Dopiero w dalszej części wywiadu tok rozmowy

był ukierunkowywany na zagadnienia, które pozostawały w ścisłej relacji z zainteresowaniami badawczymi wypracowanymi w toku tworzenia niniejszej rozprawy. Można, więc powiedzieć, że każdy rozmówca uzyskiwał najpierw możliwość swobodnego udzielenia odpowiedzi na zadane pytania, by w następnej kolejności zostać ukierunkowanym w stronę preferowaną z punktu widzenia celów dysertacji. Zastosowany zabieg miał na celu uzyskanie możliwie najbardziej pełnego zakresu danych empirycznych. Podczas niemalże każdej rozmowy następowało wyeksponowanie zagadnień praktycznych z życia partii, które pozornie nie dotyczyły przeprowadzonych badań, jednak w połączeniu z informacjami pozyskiwanymi dzięki zadawanym pytaniom uszczegóławiającym powstawał kompletny obraz zarządzania partiami politycznymi, jako organizacjami, sposobami kreowania ich rozwoju, wraz z praktycznym wskazaniem postrzegania zagadnień komunikacyjnych, perspektyw ich rozwoju w toku zmieniających się możliwości technicznych oraz potrzeb wyborczych. Z uwagi na przyjęty scenariusz prowadzenia wywiadów średnia długość jednej rozmowy z respondentem trwała 2,5 godziny, w trakcie której uzyskiwano od 10 do 31 stron materiału.

Miejscami, w których przeprowadzone zostały wywiady były Sejm RP, Senat RP, biura poselskie, domy polityków. Zwłaszcza w odniesieniu do dwóch pierwszych wymienionych instytucji, w których badania zostały przeprowadzone w trakcie pięciu dni¹⁹, należy stwierdzić, że oprócz podstawowej metody badawczej, którą były rozmowy z respondentami prowadzone w oparciu o uprzednio przygotowany scenariusz, zastosowano również techniki obserwacji jawnej nieuczestniczącej oraz obserwacji tajnej nieuczestniczącej. Efektem wspomnianych introspekcji, w toku działań przeprowadzonych w Parlamencie RP, było zidentyfikowanie, na podstawie praktycznych przykładów, wpływu, jaki wywierają media masowe na polityków wszystkich partii. Skutkiem wskazanej obserwacji było podjęcie decyzji o poszerzeniu zakresu indywidualnych wywiadów pogłębionych o rozmowy z dziennikarzami, którzy,

¹⁹ Z czego trzy dni należy uznać za czas obserwacji przeprowadzonych w trybie ciągłym, w którym badacz był nieustannie obecny w Parlamencie RP, gdzie przeprowadzane pogłębione wywiady indywidualne przeplatały się z technikami obserwacji jawnej nieuczestniczącej oraz obserwacji tajnej nieuczestniczącej. W trakcie dwóch pozostałych dni również przeprowadzono badania w oparciu o trzy wspomniane metody, jednak były to działania przeprowadzone jednostkowo, w dni oddzielone od siebie dłuższą przerwą czasową.

na bazie wspomnianych obserwacji, posiadali największy wpływ na polityków.²⁰ W efekcie stworzono dodatkowy kwestionariusz pytań, które, wraz z uzyskanymi odpowiedziami, wzbogaciły materiał empiryczny rozprawy. Na jego podstawie przebadano charakter relacji nawiązywanych pomiędzy przedstawicielami mediów masowych oraz partii politycznych, który umożliwił zdefiniowanie, na podstawie empirycznych danych, siły każdego z uczestników omawianych interakcji, a także motywacje i cele przyświecające każdej ze stron nawiązanych więzi komunikacyjnych. Należy jednak podkreślić, że techniki obserwacji jawnej nieuczestniczącej były również prowadzone w pozostałych miejscach, w których przeprowadzono badania jakościowe.

W ramach badań przeprowadzonych zostało 15 wywiadów indywidualnych z przedstawicielami polskich partii politycznych. Z uwagi na fakt, że jedynie część rozmówców wyraziła zgodę na ujawnienie ich danych osobowych podjęto decyzję o przeprowadzeniu opisu badań w oparciu o anonimowość respondentów. Rozmówcy, z którymi przeprowadzone zostały indywidualne wywiady pogłębione, zostali wybrani w oparciu o uprzednio wykonane badania środowiskowe, których celem było zidentyfikowanie polityków posiadających wiedzę oraz doświadczenie dotyczące zagadnień stanowiących obszar zainteresowania niniejszej dysertacji. Zastosowane kryterium kompetencji miało na celu uzyskanie wniosków z badań, które będą reprezentatywne dla całych partii politycznych, a nie jedynie ich regionalnych, czy nawet lokalnych oddziałów. W związku z powyższym respondenci, których wybrano do przeprowadzonych rozmów, pochodzą z różnych województw Polski, a także posiadają odmienny status w macierzystych organizacjach.

²⁰ Dziennikarze, z uwagi na obostrzenia zawarte w podpisanych umowach kontraktowych, nie zezwolili na upublicznienie swoich danych osobowych. Jedna ze wspomnianych osób pracuje dla stacji telewizyjnej TVN, druga dla portalu internetowego wsensie.pl.

ROZDZIAŁ I

Charakterystyka ustroju demokratycznego i jego ewolucji

1.1. Wpływ myśli liberalnej na rozwój demokracji

Demokracja liberalna jest koncepcją bodaj najpopularniejszą zarówno z teoretycznego jak i praktycznego punktu widzenia. Jest to o tyle interesujące, że oba rozwiązania doktrynalne, „władza ludu” i „liberalizm”, kładą nacisk na, wydawałoby się, przeciwne wartości. Demokracja nawołuje do równości, liberalizm natomiast do wolności. Nieco inaczej ujął wspomnianą różnicę Z. Stawrowski wskazując, że dla liberała zawsze najważniejszym będzie prawo chroniące sferę prywatną jednostki, natomiast dla demokracji- prawo do współdecydowania o kształcie wspólnoty politycznej.²¹ Z uwagi na wspomniane zróżnicowanie położonych akcentów, proces integrujący musiał trwać dosyć długo. Pomijając jego ramy czasowe, warto wskazać na tendencje, które doprowadziły do swoistego sojuszu pomiędzy demokracją a liberalizmem. Zwolennicy idei wolnościowych dążyli do zniesienia wszechwładzy państwa i stworzenia sfery społeczeństwa obywatelskiego, w którym stosunki społeczne objęłyby własność prywatną, instytucje ponad państwowe, natomiast rodzina i życie prywatne mogłyby rozwijać się bez ingerencji państwa. Stopniowo liberalizm łączył się, więc z doktryną zakładającą, że jednostki powinny cieszyć się wolnością w kwestiach decydowania o własnych preferencjach w sprawach wcześniej wspomnianych. Niezwykle istotnym było oparcie gospodarki rynkowej na szacunku dla własności prywatnej. Ponadto wczesny liberalizm wysuwał żądanie oparcia władzy państwowej nie o naturalne prawa, ale o wolę suwerennych obywateli. Urzeczywistnienie się tego postulatu umożliwiło stworzenie mostu doktrynalnego pomiędzy ideami demokratyczną

²¹ Z. Stawrowski, „Niemoralna demokracja”, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2008r., s. 58- 59.

i liberalną.²² Warto, więc sformułować tezę, że zadaniem systemu liberalno-demokratycznego jest połączenie wolności z równością. W tym miejscu zaczyna pojawiać się zasadniczy problem. Wprawdzie nie wszystkie wolności są zdobyczami liberalizmu, podobnie jak nie wszystkie rodzaje równości zostały osiągnięte przez demokrację, jednak zasadnicze połączenie obu wspomnianych komponentów wydaje się nad wyraz trudne. B. Croce stwierdził, że dla liberalizmu, który narodził się i pozostawał ze swej istoty antyegalitarny, wolność jest metodą tworzenia oraz wspierania nie demokracji, lecz arystokracji. Nawet, jeśli zacytowany fragment wydaje się być nieco przerysowanym to z pewnością można uznać, że jest to oddanie istoty problemu. Liberalizm walczy o „demokrację jakościową”, której istotą musi być różnicowanie, podczas gdy demokracja ze swej natury dąży do neutralizacji powstałych różnic. Liberalizm opiera się na jednostce, demokracja natomiast na społeczeństwie. W tym miejscu warto powrócić do klasyków, których myśli przyświecały architektom w procesie tworzenia nowożytnego systemu. Nie byli oni bynajmniej zwolennikami bezwarunkowej wolności. Przykładowo, J. S. Mill twierdził, że ludzie lepiej wykształceni i wykwalifikowani powinni dysponować podwójnym głosem. Zasadnym wydaje się, więc konieczność poszukiwania kompromisu, który B. Russell ujął w następujących słowach: „W jaki sposób możemy połączyć pewną inicjatywę indywidualną, konieczną dla postępu, z pewną społeczną spójnością, niezbędną dla przetrwania społeczeństwa?”.²³ Nieco pesymistyczny wniosek został podjęty przez D. Bella, który stwierdził, że liberalne społeczeństwo zostało początkowo ustanowione tak, aby sprzyjać celom jednostkowym, a teraz zmieniło się w ekonomiczny system wzajemnych zależności, który musi wyznaczać cele kolektywne. Z pewnością taki wniosek jest prawdziwy, jednak rozważnym jest poszukiwanie ewentualnych mostów łączących, ponieważ w innym przypadku należałoby podjąć konkluzję o nieprzystających punktach pomiędzy liberalizmem a demokracją. Dobrą konkluzją powyższych rozważań jest pogląd L. Rajcy, która stwierdziła, że obydwie zasady, „wolność” i „równość”, są w ciągłym napięciu. Równość nie może być zwiększana bez ingerencji sił państwowych, co ogranicza indywidualną wolność; wolność natomiast nie

²² M. Marczevska- Rytko, „Demokracja bezpośrednia w teorii i praktyce politycznej”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie - Skłodowskiej, Lublin 2001r., s.74-75.

²³ B. Russell, "Authority and The Individual: The Reith Lectures for 1948-9", Unwin Books, London 1965 r., s. 11.

może być rozszerzana w nieskończoność bez stwarzania różnych form nierówności. Wspomniana badaczka wskazała przytomnie, że zarówno nieograniczona „wolność”, jak nieograniczona „równość” są bardzo niebezpiecznymi mitami.²⁴ W związku z powyższym wspomniany balans pomiędzy nimi wydaje się jedynym racjonalnym kompromisem. Demokratyczny udział we władzy jest najlepszym sposobem zabezpieczenia przez obywateli swojej niezależności, z drugiej strony niezależność jest warunkiem dobrowolnego i skutecznego udziału obywateli w życiu publicznym.²⁵

Jak wskazano powyżej, liberalizm w nieograniczonym wydaniu jest pojęciem nieostrym i niebezpiecznym. Warto w tym miejscu rozważyć podobny problem, jaki wiąże się z jego rdzeniem, a mianowicie pojęciem wolności. J. Rawls bardzo przytomnie wskazał, że częstym błędem jest zaliczanie niemożności wykorzystywania własnych szans i praw, które mogą wynikać np. z ubóstwa bądź niewiedzy, do ograniczeń wolności. Wspomniany filozof wprowadził rozróżnienie na wartość wolności i samą wolność. Pierwsze z wymienionych pojęć należy rozumieć, jako cechę zależną od innych zdolności do realizowania własnych celów w ramach określonych przez system. Druga z wyprowadzonych przez J. Rawlsa idei została zdefiniowana, jako pełny system wolności jakie wypracowano w danym społeczeństwie. Podstawowy wniosek płynący z zaprezentowanego poglądu wskazuje, że wolność, jako równa wolność jest taka sama dla wszystkich, podczas gdy wartość wolności nie jest taka sama dla wszystkich obywateli. Wynika to np. z faktu zróżnicowanego bogactwa, czy dostępu do zasobów władzy.²⁶ Kompensacją wspomnianej nierówności może być, jak wspomniał J. Rawls, maksymalizacja pełnego systemu równej wolności dla najgorzej sytuowanych. Jej emanacją w społeczeństwie musi być konstytucja, która z wszystkich możliwych do wprowadzenia sprawiedliwych urządzeń ustanowi takie, z których z większym prawdopodobieństwem niż z innych wyniknie sprawiedliwy i skuteczny system ustawodawstwa.²⁷

²⁴ L. Rajca, „Demokracja. Studium polityczne”, Wydawnictwo Naukowe Grado, Toruń 2007r., s. 32.

²⁵ Tamże, s. 34.

²⁶ J. Rawls, „Teoria sprawiedliwości”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009r., s. 301-302.

²⁷ Tamże, s. 325.

M. Zdziechowski przestrzegał, że liberalizm w swej formie jest niezwykle często źle pojmowany. Etymologicznie powstał z połączenia dwóch wyrazów - „wolność” i „myśl” tworząc tym samym „wolnomyślicielstwo”. Pierwotnie miało ono oznaczać wolność jednostki oraz jej niezależnych praw, a także myśli i słowa. Należy jednak wspomnieć o jeszcze innym odcieniu liberalizmu. Jest to filozoficzna i praktyczna akceptacja faktu, że świat społeczny, podobnie jak świat natury, nie jest jednorodny, lecz raczej niezwykle zróżnicowany. Historia ludzkości nakazuje krytycznie spojrzeć na naturę ludzką w tym kontekście. Człowiek raczej nie jest skłonny do powszechnej akceptacji odmienności i pokojowego dialogu. Liberalizm jest, więc doktryną, która odmawia idealizowania istoty ludzkiej uznając fakt, że okrucieństwo stało się cechą społecznego życia ludzkiego.²⁸ Sednem jest, więc eliminacja wspomnianego zagrożenia przez budowanie instytucji i mechanizmów, które rozładowywałyby powstające w dynamicznej rzeczywistości animozje za pomocą np. debaty, sporu i kompromisu. W tym miejscu należy wskazać, że w przeciwieństwie do libertynizmu i libertarianizmu, liberalizm nie jest doktryną, która preferuje wolność w nieskrępowanej postaci. W. Galston wskazywał, że główną tezą charakteryzowanego prądu myślowego jest ucieleśnienie specyficznego zestawu publicznych celów, które przyświecają liberalnej polityce społecznej, kształtują liberalny system sprawiedliwości, wymagają praktykowania liberalnych cnót i są zakorzenione w liberalnej kulturze politycznej. Tak pojmowane cele definiują obszar, który musi być tożsamy dla członków wspólnoty. Oznacza to, że państwo liberalne, podobnie jak każda inna wspólnota polityczna, jest stowarzyszeniem posiadającym cele publiczne o swoistej treści. Tak skonstruowane państwo nie cechuje nieograniczona ilość odmienności, ale właśnie ograniczona różnorodność, po to by mogła być w pełni chroniona.²⁹ Z tego wynika bezpośrednio kolejna cecha, jaką musi być tolerancja, w ślad, za którą występuje ograniczanie roszczeń państwa. W tym celu rozgraniczone zostały władza prawodawcza, wykonawcza i sądownicza. Wobec powyższego można zacytować A. de Vigny, który stwierdził, że „najmniej zły jest ten rząd, o którym najmniej się

²⁸ J. Miklaszewska, „Liberalizm u schyłku XX wieku”, Wydawnictwo Meritum, Kraków 1999 r., s. 243-244.

²⁹ W. Galston, „Cele liberalizmu”, Wydawnictwo Znak, Kraków 1999r., s.19-20.

słyszcy, który najmniej daje się we znaki i najmniej kosztuje”.³⁰ Warto w tym miejscu wspomnieć o pewnej płaszczyźnie, która urzeczywistniona pozwoli praktycznie wdrażać zasady wolności i równości. W swojej rozprawie na temat liberalizmu politycznego J. Rawls wskazał na trzy warunki, które muszą zaistnieć w społeczeństwie dobrze urządzonym:

1. Po pierwsze, każdy uznaje i wie, że wszyscy uznają te same zasady sprawiedliwości.
2. Po drugie, panuje powszechny pogląd, że istniejące instytucje polityczne i społeczne czynią zadość tym zasadom.
3. Po trzecie, obywatele stosują się do podstawowych instytucji społeczeństwa, które uznają za sprawiedliwe.³¹ W takim systemie publicznie uznana koncepcja sprawiedliwości tworzy spójny punkt widzenia, z którego można oceniać roszczenia obywateli w stosunku do społeczeństwa. Jak wskazał sam J. Rawls, jest to koncepcja mocno wyidealizowana. Należy jednak podkreślić, że nie jest to warunek wystarczający do jej porzucenia. Ponadto istotnym jest nadmienienie, iż wspólna płaszczyzna, która będzie akceptowana przez obywateli na gruncie idei abstrakcyjnych, jest niezwykle istotnym postulatem. Im bardziej zostanie wcielona w życie, tym mniej tarć i napięć powinno przeżywać społeczeństwo.³²

Rzeczywistość wskazała jednak na praktyczną kruchość liberalizmu, który zrodził demokrację w nowożytnym wydaniu, ta przyniosła światu etatyzm, który przerodził się w socjalizm, którego przystankiem ostatecznym był komunizm.³³

³⁰ M. Zdziechowski, „W obliczu końca świata”, Wydawnictwo Biblioteka Frondy Apostolicum, Warszawa - Ząbki 1999r., s. 86- 87.

³¹ J. Rawls, „Liberalizm polityczny”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998r., s. 73.

³² Jest to jednak trudne do osiągnięcia z praktycznego punktu widzenia. Ch. Mouffe wskazała, że takie ruchy jak Welfare Rights Movement, działający w Stanach Zjednoczonych, stanowią przykład poszerzania zakresu postulatów kierowanych pod adresem państwa. W rezultacie kategorie takie jak „sprawiedliwość”, „wolność”, „równość” zostały zredefiniowane, natomiast dyskurs liberalno - demokratyczny uległ w całości głębokiemu przeobrażeniu na skutek wspomnianego poszerzenia sfery uprawnień. Wskazanie, więc wspólnej płaszczyzny abstrakcyjnych idei, nawet jeśli jest możliwe nie może być uznane za trwałe. E. Laclau, Ch. Mouffe, "Hegemonia i socjalistyczna strategia. Przyczynek do projektu radykalnej polityki demokratycznej", Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław 2007r., s. 171.

³³ Tamże, s. 88.

Zasadnym jest, więc przytoczenie poglądu J. Plamenatza, który stwierdził, że jedną ze zdolności liberalno demokratycznego samorządu jest umiejętność do takiej pracy jego instytucji by demokracja i wolność stawały się efektywniejsze.³⁴ Jednocześnie wskazał on na konieczność istnienia silnych rządów, dzięki którym rządzący mogą kształtować spójną i racjonalną politykę.³⁵ Zasadnym wydaje się podjęcie polemiki z poglądem A. de Vigny na temat rządu, który można określić najmniej złym. Powyżej zaprezentowane rozważania słusznie sugerują, że żaden ustrój nie jest niezmiennym w dynamicznej rzeczywistości społecznej. Jeżeli więc demokrację postrzega się jako dobro, które powstało wskutek skumulowanych doświadczeń politycznych ludzkości na przestrzeni czasu, niezbędnym jest zdefiniowanie i zapewnienie warunków jego funkcjonowania. Podstawowym elementem jest, jak wspomniano, powszechna zgoda co do partykularnego zestawu wartości. Jej strażnikami powinny jednak być ciała pośredniczące w postaci parlamentów oraz partii politycznych, które są odpowiedzialne za kreowanie ładu konstytucyjnego, dzięki któremu urzeczywistnia się demokracja w swojej najpełniejszej formie.

W dalszych rozważaniach warto powrócić do poglądów J.S. Milla. Jako zwolennik empiryzmu i metody indukcyjnej odrzucał on wszelkie abstrakcje. Jednostka stanowiła dla niego konkret i swego rodzaju wyznacznik. Pod uwagę należy brać człowieka, a nie społeczeństwo.³⁶ Człowieka nie można podporządkowywać żadnym schematom. Należy jednak podkreślić, że angielski filozof sprzeciwiał się egoizmowi, który taka postawa mogła niechybnie preferować. Wskazywał on, że świadomość moralna kształtować się może tylko wtedy, gdy sumienie nie jest w żaden sposób szantażowane. Podkreślał jednocześnie, iż ludzie są twórcami reguł postępowania

³⁴ J. Plamenatz, "On alien rule & self-government", Longmans, London 1960r., s. 47.

³⁵ Tamże, s. 49.

³⁶ Jest to bardzo ważna deklaracja. L. Balcerowicz wskazał na interesujące rozróżnienie wolności jednostki od wolności społeczeństwa czy narodu. W tym drugim przypadku, mówiąc o niepodległości, ma się na myśli rządy obywateli danego kraju pomijając ich sposób sprawowania władzy i podejście do indywidualnej wolności. Zgodnie z taką logiką Korea Północna reprezentuje pełnię niepodległości, natomiast Hongkong pod rządami Brytyjczyków należałoby uznać za terytorium zniewolone. Podobnie południowe stany w wojnie secesyjnej walczyły o niepodległość, ale jej trzonem miało być niewolnictwo czarnej ludności. Profesor wnioskował, więc, by nie ograniczać się do pytania „kto rządzi?”, ale zadać kolejne „jaki jest system rządów?”. L. Balcerowicz, "Odkrywając wolność. Przeciw zniewoleniu umysłów", Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2012 r., s. 16.

i ponoszą ryzyko za ich ustanawianie.³⁷ Podobne stanowisko zaprezentował P. Manent, który podkreślił ideę „tworzenia” człowieka przez samego siebie, a zarazem człowieka, który jest pokorny i kieruje się przeciwko pysze przypisywania sobie nadmiernej wiedzy.³⁸ Można, więc podjąć wniosek, że stworzenie zasad i norm, które byłyby skrajnie niemoralne oraz brutalne prędzej czy później sprowadziłoby się do poniesienia za nie odpowiedzialności. Powyższa konkluzja, w połączeniu z faktem, że J. S. Mill akceptował konieczność ustanowienia pewnych norm i gwarancji prawnych, sugeruje powrót do wcześniej cytowanych poglądów J. Rawlsa oraz jego społeczeństwa dobrze urządanego. Efektywność zasad, szlachetność, dobro mogą się urzeczywistnić tylko wtedy, gdy wypływają one z wolnej woli jednostki.

Dotychczasowy tok rozważań wymaga pewnej konkluzji w celu usystematyzowania zaprezentowanych poglądów. Interesującą koncepcję demokracji liberalnej zaproponował L. Diamond:

1. w demokracji liberalnej nie ma miejsca na tzw. obszary zarezerwowane, czyli nie znajdujące się bezpośrednio bądź pośrednio pod kontrolą elektoratu np. niekontrolowanego wojska, lub lobby;
2. oprócz wertykalnej kontroli rządzących przez rządzonych, co odbywa się poprzez okresowe, wolne, uczciwe wybory, demokracja liberalna wyróżnia się horyzontalną kontrolą jednych urzędów przez drugie, np. rządu przez niezależne sądy, parlament itp.;
3. demokracji liberalnej właściwy jest bardzo szeroki zakres i silne gwarancje pluralizmu- mniejszości kulturalne, religijne, etniczne i inne nie są ograniczane w wyrażaniu swoich interesów, przechowywaniu własnej kultury, czy pielęgnowaniu języka.³⁹

³⁷ S. Filipowicz, „Historia myśli polityczno- prawnej”, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2002 r., s. 330-333.

³⁸ P. Manent, „Intelektualna historia liberalizmu”, Wydawnictwo Arcana, Kraków 1994 r., s. 164.

³⁹ A. Zwoliński, „Dylematy demokracji”, Wydawnictwo WAM, Kraków 2010 r., s. 14.

W toku dotychczasowych rozważań omówiono wpływ myśli liberalnej na demokrację oraz ukształtowanie w ten sposób zasad i wartości, których przestrzeganie gwarantuje pokojowy byt w ramach społeczeństwa przy dochowaniu reguł wolności, tolerancji, a także sprawiedliwości społecznej zbudowanej na podstawie konsensusu. Wszelkie zaś spory w tak skonstruowanym systemie są rozstrzygane metodą dialogu i debaty a nie konfrontacji. Dynamiczny charakter rzeczywistości politycznej wymaga jednak istnienia nie tylko ogólnych ram współżycia jednostek w ramach państwa i społeczeństwa, ale również stworzenia mechanizmu podejmowania decyzji oraz sprawowania władzy, której celem jest nie tylko dbałość o sprawne funkcjonowanie systemu, który gwarantuje równowagę się „wolności” i „równości”. Jest to jedynie środek do celu, którym powinno być między innymi gospodarowanie ograniczonymi zasobami należącymi do ogółu obywateli, delegowanie konkretnych uprawnień określonym organom itp., które umożliwią długofalowy rozwój społeczeństwa. W ramach systemu demokratycznego proces decyzyjny może być sprawowany bezpośrednio przez lud, bądź poprzez wydelegowanych przedstawicieli. W XXI - wiecznej rzeczywistości niemal powszechnie stosowanym jest model demokracji pośredniej.

Rozważania w ramach drugiego podrozdziału zostały ukierunkowane właśnie na wyeksponowanie argumentów, dla których forma demokracji przedstawicielskiej jest najodpowiedniejszą z możliwych w państwach kręgu cywilizacji zachodniej w początkach XXI w.

1.2. Cechy demokracji pośredniej

Na wstępie zasadnym wydaje się skierowanie rozważań na tory dotyczące szeroko rozumianej partycypacji obywateli. Z tego powodu można wyodrębnić demokrację pośrednią oraz bezpośrednią. Pierwszy rodzaj dominuje obecnie niemal powszechnie, gdyż znalazł on zastosowanie w państwach rozrośniętych liczbowo i przestrzennie, zróżnicowanych kulturowo, obyczajowo i klasowo. Dla zapewnienia prawidłowego funkcjonowania tak złożonych organizmów potrzebne są, więc wyspecjalizowane agendy, dzięki którym możliwe będzie zapewnienie efektywnego procesu decyzyjnego. W demokracji pośredniej można wyróżnić jej odpowiedniki

parlamentarne, prezydenckie i partyjne, określające sposób wyłaniania reprezentacji narodu. Powyższe rozważania skłaniają do konstatacji, która jest zgodna z poglądami A. Stelmacha. Stwierdził on, że wybory spełniają we współczesnych demokracjach niezwykle ważną rolę, gdyż stanowią nie tylko o legitymizacji władzy publicznej, ale również są sposobem wyrażania podmiotowości politycznej przez obywateli. Stąd niezwykle istotnym wydaje się kwestia systemu wyborczego i jego aprobaty w oczach elektoratu.⁴⁰ Należy ponadto zauważyć, że w doktrynie przedmiotu to właśnie demokracja pośrednia jest postrzegana jako najbardziej optymalny system sprawowania władzy. M. Saward zauważył, że: „Demokracja liberalna to nowoczesna i współczesna koncepcja demokracji, która kładzie nacisk na liberalne podejście do konstytucyjnych gwarancji dotyczących wolności i praw jednostki, wśród nich prawa do równej władzy wyborczej. Związana blisko z demokracją współzawodnictwa elit i demokracją reprezentatywną. Jest tak znacząca jako ideał i praktyka, że nazwa ta bywa często używana jako synonim samej „demokracji””.⁴¹

W demokracjach bezpośrednich decyzje podejmowane są przez ogół. Jak wspomniano już wcześniej, taka praktyka jest niezwykle trudna do zrealizowania. Początkowo, w miastach- państwach, gdzie liczba ludności wahała się pomiędzy dwoma a pięcioma tysiącami, takie rozwiązanie było możliwe do zastosowania, jednak zmiana charakteru i stopnia złożoności państw odsunęły demokracje bezpośrednie na margines. Obecnie omawiają formę można jeszcze spotkać w kantonach szwajcarskich Appenzell, Unterwalden, czy Glarus, gdzie lud zbiera się na Landsgemeinde i rozstrzyga o kluczowych sprawach. Dzieje się tak z uwagi na niewielką liczbę mieszkańców oraz specyficzne warunki geograficzne.⁴²

Szczególnym instrumentem demokracji bezpośredniej, obecnej w demokracji pośredniej, jest instytucja referendum.⁴³ Jego zakres może być różny- od lokalnego po

⁴⁰ S. Zyborowicz, „W poszukiwaniu modelu demokratycznego”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009 r., s. 216.

⁴¹ M. Saward wymienia 33 różne koncepcje demokracji. M. Saward, „Demokracja”, Wydawnictwo Sic! s. c., Warszawa 2008 r., s. 178.

⁴² A. Stelmach, „Czy upadek demokracji? Wymiar praktyczny”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007 r., s. 12-13.

⁴³ E. Zieliński wskazał, że cechami znamionującymi referendum są: bezpośredni udział obywateli w wypowiedzaniu się, posiadanie tylko jednego głosu, a także uważanie woli wszystkich

ogólnonarodowe. Stanowi ono jednak w pewnym sensie odrębny gatunek. Dzieje się tak dlatego, że nie występują tutaj ciała pośredniczące, co oznacza, iż stanowisko w konkretnej sprawie jest zajmowane bezpośrednio przez obywateli.⁴⁴ Można, więc powiedzieć o wyborach dokonywanych przez autonomiczne jednostki. Oczywiście media prezentują obszerne analizy i różne punkty widzenia, co może mieć wpływ na ostateczną decyzję podczas samego aktu głosowania, ale nie zmienia to faktu, że wyborca z konieczności i tak reprezentuje postawę czynną. Interesującą, istotną kwestią dotyczącą referendum jest pytanie o to kto ustala jego treść i konkretne sformułowania spraw poddawanych społecznemu osądowi? Powyższe pytanie jest o tyle ważne, że może prowadzić do wniosku, iż im większy obszar demokracji bezpośredniej tym mniejsza jest jej autentyczność. Należy jednak stwierdzić, chociażby na podstawie polskich doświadczeń referendalnych, że akurat ten aspekt nie budzi większych kontrowersji. Prawdopodobnie wynika to z faktu, że instytucja referendum jest bardzo popularnym narzędziem służącym między innymi do wyrażania dezaprobaty dotyczącej stylu i sposobu sprawowania władzy przez daną opcję polityczną. Kwestia istoty formułowania pytań referendalnych zyskałaby na znaczeniu w momencie, w którym obywatele rozstrzygaliby problemy dotyczące życia społecznego, gospodarczego itp.

Ważnym elementem, oprócz jego bezpośredniego charakteru, jest bardzo często wymóg frekwencji. Wspomniany element wydaje się szczególnie istotny. Nawet najlepsze regulacje, gwarantowana wolność wyborów, optymalny sposób liczenia głosów nie zastąpią partycypacji obywatelskiej. Ten element, na przełomie XX i XXI wieku, skłaniał do coraz bardziej pogłębionej refleksji z uwagi na malejącą liczbę uczestników kolejnych wyborów. P. Cadell ustalił, że w Stanach Zjednoczonych, kolebce demokracji, tylko 12% wyborców wierzy w jakikolwiek sens głosowania. Ten

równouprawnionych obywateli za decydującą w uchwalaniu konstytucji i ustaw oraz w rozstrzyganiu różnych spraw, D. Waniek, R. T Staszewski, „Referendum w Polsce współczesnej”, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1995 r., s. 9.

⁴⁴ Interesującą cechą referendum jest to, że nie wszyscy mieszkańcy danego obszaru, którego granice są określone ramami prawnymi, mają prawo uczestniczenia w głosowaniu. Jak wskazał B. Dolnicki, analizujący polskie normy legislacyjne w zakresie samorządu terytorialnego, grono uczestników referendum jest m.in. podmiotem: 1. o składzie osobowym określonym przez ustawę, przy czym skład ten nie pokrywa się ze składem osobowym podmiotu, o którego sprawach stanowi; 2. rozstrzygającym sprawy w granicach kompetencji przyznanych mu bezpośrednio ustawą. Powyższe uwagi wskazują, więc, że nawet referendum nie może być w pełni utożsamiane np. z antycznym rozumieniem bezpośredniej partycypacji obywatelskiej. Zobacz także: B. Dolnicki „Samorząd terytorialny. 5 wydanie”, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012r., s.72.

wynik pokrywa się z sondażem przeprowadzonym przez Instytut Gallupa, w którym 87% republikanów, 68% demokratów i 79% wyborców niezależnych uważa, że sposób działania polityków w Waszyngtonie działa na szkodę państwa.⁴⁵ Poparcie społeczeństwa wytwarza się w dwojaki sposób: dzięki wytworom systemu, czyli decyzjom i sposobowi rządzenia, które spełniają żądania członków społeczeństwa, oraz przez proces upolitycznienia, który polega na uświadomieniu i włączeniu jednostek w życie polityczne kraju. Społeczeństwo demokratyczne jest społeczeństwem, w którym rząd opiera się na swobodnie wyrażanej woli rządzonych. Państwo natomiast rozciąga swą władzę na wszystkich członków danego społeczeństwa. Uczestnictwo polityczne jest, więc z zasady udziałem każdego obywatela. Mimo, że absencja wyborcza jest również pewnym wyborem, należy zauważyć, iż konstrukcja systemowa wyraźnie wskazuje na brak efektywności powzięcia takiego rozwiązania. Ignorowanie rzeczywistości politycznej, nawet wysoce niesatysfakcjonującej, nie stanowi, więc rozwiązania problemu w żadnej mierze nawet w sytuacji rozczarowania procesami sprawowania władzy, o których wspomniano w cytowanych wynikach badań.

Zasadnym wydaje się nadmienienie o istocie demokracji partycypacyjnej i jej miejscu na mapie możliwych do wyróżnienia i zdefiniowania gatunków ustrojowych. „Partycypacjoniści” utrzymują, że uczestnictwo wyborcze nie jest ani prawdziwym, ani właściwym miejscem uczestnictwa, gdyż to, aby było ono sensowne, musi polegać na aktywnym i osobistym udziale. Uczestnictwo jest, więc ruchem samoistnym, będącym jednocześnie przeciwieństwem bycia włączonym. Stanowi, więc ono istotę mikrodemokracji. Jest to jednak początek problemu, ponieważ przechodząc pełną drogę do rozwiniętego systemu wspomniane uczestnictwo nie wystarcza do podtrzymania całego gmachu demokracji przedstawicielskiej. „Partycypacjoniści” mają rację twierdząc, że wskaźnik uczestnictwa jeden do dziesiątków milionów pozbawia współuczestnictwo znaczenia. Wynika z tego jednak, że dostępne są dwie drogi w teorii demokracji partycypacyjnej: referendum i zaakceptowanie ważności grup małych i zwartych. Zwartość warunkuje ich powstanie i przetrwanie, natomiast niewielka liczba optymalność uczestnictwa do ogólnej wielkości. Jednak tak sformułowana teza zmierza wprost w kierunku „elitaryzmu”, czyli nurtu, w myśl którego nieliczni radzą sobie lepiej

⁴⁵ <http://www.gallup.com/video/159776/republicans-negative-politics-washington.aspx>

i liczą się bardziej niż bierna i apatyczna większość. Tak, więc próbując udzielić odpowiedzi na pytanie, gdzie konkretnie umieścić „demokrację partycypacyjną” należy stwierdzić, że w każdym miejscu i zarazem nigdzie.⁴⁶

W XXI wiecznej rzeczywistości można dostrzec coraz większy rozdzźwięk powstający pomiędzy ogólnie pojmowaną elitą władzy i społeczeństwem. Z tego powodu należy zaobserwować pojawianie się kolejnych koncepcji modyfikacji ustroju. Jedną z nich jest komunitarianizm jako demokracja bardziej bezpośrednia i uczestnicząca.⁴⁷ Wśród zwolenników powyższego rozwiązania znajduje się również postulat stworzenia teledemokracji, której idea opiera się na zwiększeniu partycypacji obywatelskiej dzięki nowoczesnym środkom łączności, takim jak Internet. Krytycy wspomnianej koncepcji wskazują jednak na problem niekompetencji obywatelskiej. Ustrój polityczny reguluje stosunki zachodzące w sferze organizacji państwa. Są to, więc więzi zachodzące pomiędzy wspólnotą polityczną, żyjącą na danym obszarze, a władzą. Demokracja jest drogą do konsensusu poprzez dyskusję różnych podmiotów. W ten sposób powstają reguły porządku politycznego. Do podstawowych instytucjonalnych ram należą: przyzwolenie rządzonych dla sprawujących władzę, przestrzeganie swobód obywatelskich, powszechne wybory, debata publiczna. W momencie pojawiania się kryzysów akcent zostaje położony na pokojowe rozwiązywanie problemów. Komunitaryzm w zaproponowanej formie może, więc stanowić pewne zagrożenie dla tak określonego ustroju, przy założeniu, że argument krytyków dotyczący niekompetencji obywateli jest słuszny.

W kontekście dzisiejszej rewolucji technologicznej warto zastanowić się nad konsekwencjami zwiększenia partycypacji obywateli w życiu politycznym. W celu pewnego uproszczenia pominięta zostanie kwestia ustalającego tematy i proponowane sposoby rozwiązań problemów wiążących całą społeczność. Wydaje się, że obecnie stosowane rozwiązania i kanały komunikacyjne potrafią uczynić zadość postulatowi wysuwanyemu zarówno przez zwolenników demokracji populistycznej, jak i partycypacyjnej. „Władza ludu”, w której obywatele za pomocą kliknięcia sami

⁴⁶ G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 r., s.147.

⁴⁷ Częstsze wybory, większa ilość stanowisk obsadzana w drodze wyborów, czy objęcie nią nowych sfer życia. Ponadto bardziej aktywne korzystanie z inicjatywy referendum, partycypacja w ruchach społecznych i lokalnych itp.

decydowałoby o kierunkach polityki, zapewne zredukowałaby praktycznie do zera udział każdego z uczestników. Dzisiejsze poczucie nieskuteczności jedynie zostałoby spotęgowane. Swoista forma referendum wprowadziłaby do świata polityki dużą dawkę bezkompromisowości, absolutne rządy większości, w których niemożliwe byłyby jakiegokolwiek przetargi, czy uprawnienia mniejszości. Byłby to, więc system maksymalizujący konflikty. Kryterium reprezentatywności wydaje się tym ważniejsze, że jest określane przez J. S. Milla jako kluczowe. Jego zdaniem mniejszości powinny dysponować dokładnie takim wpływem na władzę, jaki został odzwierciedlony w liczbie głosujących.⁴⁸ Opinia J.S. Milla, jakkolwiek nie odnosząca się do idei referendum, jest o tyle istotna, że wskazuje na sedno problemu, którym jest reprezentatywność. Delegacja całkowitej władzy ludowi zaprowadziłaby totalny chaos, gdyż w miejsce mniej lub bardziej zadowolających koalicji i reprezentacji pojawiłaby się mozaika, której ułożenie byłoby w praktyce niemożliwe. Poparciem dla powyższej tezy może być przytoczenie poglądu D. Grudzieckiego, który stwierdził, że w systemach demokratycznych społeczeństwa nie zaakceptowały onnipotencji państwa na stanowienie prawa. W praktyce prawo stanowione nie było i nie jest oderwane od powszechnie akceptowanych wartości.⁴⁹ Dodatkowo należy wspomnieć o praktycznym mankamencie, który stale towarzyszy politycznej rzeczywistości Szwajcarii. W. Linder wskazał na trzy podstawowe punkty:

1. po pierwsze, możliwość kupowania wyników głosowań. Propaganda uprawiana w walce poprzedzającej głosowanie prowadzi wprost do zaburzenia równowagi jedna osoba, jeden głos przez wprowadzenie nierównomiernego rozkładu siły pieniądza. Dodatkowym stymulatorem jest tutaj profesjonalizacja marketingu politycznego;
2. po drugie, nader wątpliwym wydaje się sens nieograniczonego poszerzania zakresu spraw poruszanych w referendum z uwagi na ogólny brak zainteresowania obywateli całościowym spektrum spraw publicznych;

⁴⁸ J.S. Mill, "Considerations on representative government", Parker, Son, and Bourn, West Strand, London 2014r., s. 159.

⁴⁹ D. Gudziecki, „Co to jest demokracja?”, Wydawnictwo Grandh, Warszawa 2010 r., s. 102.

3. po trzecie, globalizacja systematycznie prowadzi do zaostrzenia politycznych kontrastów np. między miastem i wsią czy między pracodawcami i pracownikami. Następuje więc powrót do maddisonowskiej koncepcji, w myśl której elity władzy muszą wziąć na swoje barki odpowiedzialność i prowadzić proces jednoczenia społeczeństwa i nieulegania politycznym populizmom, od których nierzadko niewolna jest arena głosowań ludowych.⁵⁰

Powyższe rozważania korespondują w pewnym stopniu z tezami A. Giddensa. Jego zdaniem natura instytucji nowoczesnych jest mocno związana z mechanizmami zaufania do systemów abstrakcyjnych⁵¹, a zwłaszcza zaufania do systemów eksperckich. Obserwacje, poczynione przez wspomnianego badacza, wskazują, że ludzie w większości ufają praktykom i mechanizmom społecznym, o których mają bardzo niewielką lub zgoła żadną wiedzę. Zaufanie do systemów przyjmuje, więc postać zobowiązań anonimowych, które podtrzymują wiarę w działanie wiedzy w znacznym stopniu niedostępnej dla laika.⁵² W innym natomiast miejscu wspomniany brytyjski socjolog wskazał, że ekspert to osoba mogąca rościć sobie prawo do określonych umiejętności lub znajomości pewnych obszarów wiedzy niedostępnych dla laika. Podczas konfrontacji eksperta z laikiem znaczenie ma nierówność w posiadanych umiejętnościach bądź dostępie do informacji, co daje osobie kompetentniejszej poznawczą przewagę, dzięki której może ona wpływać na sądy swojego adwersarza.⁵³ Jeśli doda się do tego dwa zagrożenia demokracji, którymi są niebezpieczeństwa niskiego poziomu kompetencyjnego rządu oraz opinii publicznej sprawującej nad nim kontrolę⁵⁴, wówczas osiąga się czynnik absolutnie upewniający, że jakakolwiek próba

⁵⁰ W. Linder, „Demokracja bezpośrednia. Szwajcarska demokracja modelem dla XXI wieku?”, Wydawnictwo Semper, Warszawa 2011 r., s. 23- 24. Bardzo podobne stanowisko zaprezentował R. Bäcker, którego zdaniem państwo przejmuje rolę szczególnego reprezentanta, którego rolą jest zespalandie określonego celu ogólnego z prywatnymi interesami obywateli. Zobacz także: R. Bäcker, „Między demokracją a despotyzmem”, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990 r., s. 53.

⁵¹ Rozumianych jako zbiór środków symbolicznych i systemów eksperckich.

⁵² A. Giddens, „Konsekwencje nowoczesności”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008 r., s. 57- 63.

⁵³ U. Beck, A. Giddens, S. Lash, „Modernizacja refleksyjna. Polityka, tradycja i estetyka w porządku społecznym nowoczesności”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009 r., s. 114.

⁵⁴ J.S. Mill, "Considerations on representative government", Parker, Son, and Bourn, West Strand, London 1844r., s. 131.

wcielania ideałów demokracji bezpośredniej w życie musi prowadzić do niepokojących rezultatów w szerokim tego słowa znaczeniu. Należy jednak przyznać, że tak skonstruowany system spełniałby wymogi „demokracji rządzącej”. Nie oznacza to wszak, że obywatele zbliżyliby się do realizacji swoich preferencji. Najprawdopodobniej najlepszym rezultatem byłoby w efekcie finalnym wypracowanie rozwiązania, w myśl którego wszyscy byliby w różnym stopniu niezadowoleni. Wynika to z faktu, że kiedy indywidualne preferencje zostają przekładane na matrycę wielkiego świata, wówczas wynik jest zgoła odmienny od oczekiwanego. W konsekwencji doprowadziłoby to do jeszcze większego rozdźwięku aniżeli w przypadku konsekwentnego optowania za rozwiązaniami demokracji przedstawicielskiej. Argumentem nie do przecenienia jest kryterium świadomości i wiedzy. Obecnie najistotniejszym wymogiem jest autonomia opinii publicznej. W sytuacji zwiększenia stopnia decyzyjności obywateli zdecydowanie zwiększony musiałby być element racjonalności. W momencie wyboru demokracji przez referendum niezbędną byłaby zmiana jakościowa polegająca na zintensyfikowaniu „biegłości poznawczej”. Powyższy problem może być pomijany, gdy wyborcy udzielają mandatu swoim przedstawicielom, ale nie w sytuacji, gdy sami stają się decydentami. W obecnie powszechnej formule wymaga się, aby opinie ludzi były pod wpływem informacji (nawet informacje niepełne, sprzeczne, czy ogólne niedoinformowanie są wystarczające). W podejściu „referendalnym” wymagane jest, aby właściwa informacja przekształcana była w wiedzę, w rozumieniu problemów, ich powiązań wzajemnych, czy stopnia skomplikowania.⁵⁵ W tym miejscu „biegłość poznawcza” zadziwiająco splata się z frekwencją. W. Linder, zajmujący się szczegółowo meandrami szwajcarskiego ustroju politycznego, zauważył, że od posiadających prawo głosu oczekuje się głosowania w sprawach czasami bardzo skomplikowanych. Przeczytanie oficjalnej dokumentacji czterech czy pięciu propozycji może zabrać niekiedy kilka godzin. Obywatele muszą określić swe preferencje w około 30 kwestiach rocznie, w których szansa na oddanie głosu będącego rozstrzygającym wydaje się niezwykle mała. W. Linder wskazał, więc,

⁵⁵ Należy wprowadzić zasadnicze rozróżnienie pomiędzy informacją i wiedzą. Wiedza wyprzedza informację, ponadto bycie poinformowanym wcale nie oznacza bycia dobrze poinformowanym. Wiedza pociąga za sobą umysłowe opanowanie informacji. Na potrzeby tak prowadzonych rozważań warto zastosować rozwiązanie wypracowane przez M. Webera, w myśl którego racjonalność (tożsama z wiedzą) jest umiejętnością dostosowywania środków do celów.

że racjonalnym wyborem, z punktu widzenia statystycznego Szwajcara oraz jego prywatnego interesu, jest pozostanie w domu.⁵⁶

Partycypacyjność w pełnym tego słowa znaczeniu zakłada intensywność. Jest to jednak dosyć niebezpieczna zależność dla samej demokracji. R. Lane i D. Sears opisali wspomniany związek w następujący sposób: „Jednym z najlepszych przebadanych wzorców opinii publicznej jest przypominająca literę U zależność między skrajnością w jakiejś istotnej kwestii spornej(...) a intensywnością odczuć. Im bardziej skrajne jest stanowisko, tym intensywniej ludzie je przeżywają(...)”.⁵⁷ Można, więc wywnioskować, że intensywność kwestii może odnaleźć swój odpowiednik w ekstremizmie, czyli bardzo pewnym i stanowczym wypowiedzianiem się po jakiejś „stronie” w dwustronnym świecie. B. Berelson rozważał kwestie „głębokiego zaangażowania obywateli w politykę”. Doszedł on do wniosku, że skrajne zainteresowanie idzie w parze ze skrajną stronniczością.⁵⁸ Może to doprowadzić do fanatyzmu, który w efekcie sparaliżuje procedury demokratyczne. Wspomniany autor wyciągnął, więc wniosek, że istotą demokracji jest „balansowanie pomiędzy działaniami powodowanymi silnymi uczuciami, a działaniami o słabym podkładzie uczuciowym”.⁵⁹ Powyższe rozważania wskazują, że ideały demokracji realizowane poprzez instytucję referendum rozbiłaby się o własną niekompetencję poznawczą.

Jednocześnie należy podjąć się obrony demokracji w obecnym kształcie. W zachodnich modelach systemowych opinia publiczna jest w swej istocie autonomiczną siłą, która stanowi realną moc w formie władzy wyborczej. Nie jest to jednocześnie władza sporadyczna, gdyż dodatkową presję na formację rządzącą

⁵⁶ W. Linder, „Demokracja szwajcarska. Rozwiązywanie konfliktów w społeczeństwie wielokulturowym”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 1996 r., s. 149.

⁵⁷ G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998r., s. 154.

⁵⁸ Na temat względności punktu widzenia w interesujący sposób pisał Karl Mannheim, stwierdzając, że „to jak definiuje się dane pojęcie, zależne jest od promienia obserwacji, regulującego nasze nieuświadomione kroki myślowe”, w innym punkcie wskazując, że „myśl nie powinna zawierać ani mniej, ani więcej, aniżeli rzeczywistość(...) Tyle tylko, że kwestia rzeczywistości stała się tymczasem problematyczna”. K. Mannheim wskazał, więc że uchwycenie obiektywnej i „jedynie prawdziwej” rzeczywistości może nie być możliwym, a więc można wnioskować, że wspomniana w tekście spirala niechęci i nienawiści wobec oponentów może jedynie przybierać na sile. Zobacz także: K. Mannheim, „Ideologia i utopia”, Lublin, Wydawnictwo: TEST, Lublin 1992r., s. 78-81.

⁵⁹ G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 r., s. 155.

wywierają media masowe, ośrodki badania opinii publicznej, a także liczne organizacje pozarządowe. W tym miejscu należy zadać pytanie dotyczące ewolucji systemowej. Czy „demos” jest coraz bardziej rządzący? Opinie są podzielone. C. Wright Mills wyrażał obawy i wyciągał pesymistyczne wnioski dotyczące minimalizacji demokracji. G. Burdeau prezentował odmienny pogląd. W jego opinii demokracje zaczynają, jako rządzone, ale w trakcie swojej ewolucji stają się demokracjami rządzącymi w takim sensie, że wszechwładna wola powszechna wywiera presję na państwo. Podobne zdanie wyrażał B. Berelson stwierdzając, że tak jak muzyka jest dziełem publiczności przychodzącej na koncert, a nie tylko kompozytora, tak samo polityka nie powstaje jedynie dzięki politykom, ale również dzięki, a raczej pod wpływem, osądów opinii publicznej. Nie jest, więc ona bezsilna. Dla równowagi należy stwierdzić, że nie jest również wszechpotężna, o czym mogły przekonać się społeczeństwa w tych państwach europejskich, w których np. podjęto decyzje dotyczące ogółu, które były de facto sprzeczne z wolą obywateli. Przeciętny wyborca rzadko działa, a częściej reaguje. Wynika to z faktu, że proces kształtowania opinii nie rozpoczyna się wśród obywateli, lecz przez nich przechodzi. Tak, więc często zanim jakaś potrzeba zostanie wyartykułowana przez lud, ktoś sprawia, że ten lud właśnie tego oczekuje. Kończąc obecną część rozważań warto spiąć dotychczasowe, w szczególności nakreślone powyżej odmienne koncepcje teoretyczne, empiryczną klamrą. W. Linder opisując blaski i cienie demokracji bezpośredniej w Szwajcarii stwierdza, co następuje: „Wątpliwe jest jednak, czy poszerzenie referendum np. o kwestie administracyjne, budżetowe i inne sprawy parlamentarne spowoduje jakościową poprawę demokracji. Im bardziej złożony proces, im bardziej skomplikowany projekt, tym większe prawdopodobieństwo wykluczenia coraz to szerszych warstw z systemu współdecydowania. Jest to ogólna zasada, którą należy uwzględnić zwłaszcza w praktyce szwajcarskiej demokracji: problemem palącym już dzisiaj jest nie tyle niska frekwencja, ile zmęczenie pewnej części uprawnionych do głosowania i wynikająca z tego nierównowaga we współuczestniczeniu w systemie demokracji”.⁶⁰ Wobec zaprezentowanej formy emanacji systemu demokratycznego nie może dziwić fakt, że zdecydowanie bardziej popularnym jest bazowanie na partiach politycznych, jako

⁶⁰ W. Linder, „Demokracja bezpośrednia. Szwajcarska demokracja modelem dla XXI wieku?”, Wydawnictwo Semper, Warszawa 2011 r., s. 24.

podmiotach pośredniczących w sprawowaniu władzy, których celem jest, bazując na rzetelnej wiedzy, kształtowanie preferencji elektoratu w ramach rywalizacyjnego środowiska, w którym funkcjonują również inne podmioty promujące konkurencyjne oferty programowe. Dzięki tak nakreślonemu podziałowi ról kierownictwo ugrupowań, odrzucając bariery o charakterze emocjonalnym, jest zobligowane do budowania apeli wyborczych, dostosowanych do możliwie najszerszych grup elektoratu, które zarazem są możliwe do wcielenia w życie z chwilą uzyskania władzy. W innym wypadku, z uwagi na cykliczne wybory powszechne, partia stoi przed zagrożeniem utraty statusu parlamentarnego, co bardzo często oznacza śmierć organizacyjną. Nakreślony mechanizm wymusza określony podział obowiązków, w którym liderzy partyni, jeżeli chcą pełnić funkcję polityków zawodowych, są zmuszeni do kreowania efektywnych procesów komunikacyjnych, dzięki którym możliwe będzie budowanie programów wyborczych, zaś wyborcy, w oparciu o nawiązywane interakcje i posiadaną wiedzę, nie muszą ponosić obowiązków, których zakres jest nieporównywalnie większy w systemie demokracji bezpośredniej, pozbawionej istnienia ciał pośredniczących.

Omówiony na poprzednich stronach mechanizm partycypacyjny oraz wynikający z niego podział władzy pomiędzy organy przedstawicielskie nie wyczerpuje całości tematu. Dotychczasowe rozważania należy, bowiem rozszerzyć o omówienie zagadnień związanych z wywieraniem wpływu na proces decyzyjny tak przez większość jak i mniejszość obecne w społeczeństwie oraz rolę elit, bez których model demokracji pośredniej nie mógłby w praktyce funkcjonować. Dopiero takie ujęcie tematu będzie stanowić wyeksponowanie mechanizmu, w którym następuje pokojowe ścieranie się różnych opinii i interesów publicznych, dokonuje się wpływ na przedstawicielskie ośrodki władzy oraz materializuje się faktyczny proces decyzyjny.

1.3. Charakterystyka ośrodków władzy w demokracji przedstawicielskiej

Polityka i politycy są nieodzowną częścią społeczeństwa w państwach cechujących się tradycją demokratyczną.⁶¹ Sama polityka na ogół wiąże się

⁶¹ Ciekawe uzasadnienie zaproponował F. S. Haiman: „Społeczeństwo bez przywódcy w ogóle nie jest społeczeństwem, bo kiedykolwiek dwóch lub więcej ludzi tworzy społeczeństwo i zamieszkuje razem, nie istnieje coś takiego, jak nie kontrolowane, nie poddane ograniczeniom, wolne od czyichś wpływów

z uzależnieniem, zwierzchnictwem i koordynacją. Tak zobrazowany układ można określić mianem „hierarchicznej struktury zbiorowości”. Potwierdzenia przedstawionego powyżej rozumienia polityki powinno się szukać w definicjach takich słów jak „władza”, „panowanie”, „nakaz”, „przymus”, „rząd”, „państwo”. Wszelkie wcześniejsze rozważania były związane z fundamentem ustroju, który stanowią uprawnienia szeroko rozumianego ludu. Z tego powodu zasadnym wydaje się omówienie systemu rządzenia, a konkretnie wspomnianej już demokracji przedstawicielskiej.

Bardzo popularny nurt rozważań, obecny również we współczesnej debacie publicznej, dotyczy pytania, dlaczego rządy większości ostatecznie sprowadzają się do rządów mniejszości? Aby udzielić satysfakcjonującej odpowiedzi należy na początek rozważyć stosunek pomiędzy mniejszością i większością. Jest on osadzony w trzech grupach znaczeń:

1. ustrojowym;
2. wyborczym;
3. społecznym.

W kontekście ustrojowym akcent zostaje położony na prawo mniejszości do opozycji. Krępowanie i nękanie jej jest, więc tyranią większości. Warto jednocześnie wspomnieć o jeszcze innym znaczeniu wspomnianego terminu. Nie jest on prawdopodobny przy zachowaniu zasad trójpodziału władzy, czy decentralizacji uprawnień, niemniej na potrzeby analizy teoretycznej należy wspomnieć o despotyzmie wyborczym.⁶² Są to rządy zgromadzenia, które koncentrowałyby w swoich rękach władzę tyrańską, nieograniczoną i niepodzieloną. Jest to jednak model, który nie opisuje relacji mniejszości i większości, ale wskazuje, że władza nie podzielona jest nadmierna i niebezpieczna.

Kontekst wyborczy jest skoncentrowany na zasadzie większości rozumianej, jako reguły gry. Argumentacja w tym przypadku wskazuje, że ktokolwiek głosuje tak jak większość jest po zwycięskiej stronie i odwrotnie, głosujący za opcją

zachowanie”, G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 r., s. 168.

⁶² Termin został skonstruowany przez A. Madisona i T. Jeffersona, Tamże, s. 171.

mniejszościową popiera opcję przegraną i jego głos się nie liczy. W tym miejscu warto wskazać paradoks takiego rozumowania, bowiem wspomniany proces wpływa na zwiększanie się liczby przegranych. Powyższa dedukcja wynika z wielostopniowości struktury politycznej i ustrojowej. Wyborca może wygrać na poziomie swojego okręgu wyborczego, ale na kolejnych stopniach (parlamentarnym, czy rządowym), jego partia bądź kandydat mogą stanowić mniejszość. Wskazuje to na ważne konsekwencje:

1. Po pierwsze, uwypuklona zostaje konieczność rozłącznego traktowania aktu głosowania i głosowania, jako procesu.
2. Po drugie, nie można wyprowadzać rządów większości z zasady większości, ponieważ przy wielostopniowej strukturze może dojść do konsekwentnego eliminowania mniejszości, które w efekcie końcowym będą stanowiły większość wybraną przez demos.

Spółeczny sens większości ma swoje źródło w koncepcjach J.S. Milla oraz A. de Tocqueville'a i jest związany z określeniem „tyranii większości”. Obu myślicieli niepokoiła wizja konformizmu społecznego, a konkretnie nie stosunku większości do mniejszości, ale ich oddziaływania na jednostkę. Większość jest przeciwstawiana wolności jednostki oraz jej niezależności intelektualnej. Poglądy J.S. Milla należy jednak rozpatrzeć pod innym kątem. Jego zastrzeżenia dotyczyły raczej „tyranii społecznej”, która występowała dużo wcześniej aniżeli „tyrania większości”, a jej korzenie znajdują się prawdopodobnie w innym miejscu. Małomiasteczkowe wspólnoty tłumiące wszelką indywidualność, świadczą raczej o ciemnej stronie życia we wspólnocie.

Bardzo istotnym elementem obecnych rozważań jest poruszenie tzw. „zasady większości”. Jej istota polega na tym, że w danym konkretnym przypadku, który można byłoby określić faktem, dodany zostaje pierwiastek usankcjonowania. Tendencja społeczeństwa do narzucania swoich ideałów i praktyk, tzn. konformizmu, znajduje zasadę legitymizującą w zasadzie większości. Najbardziej pożądaną odmianą wspomnianej zasady jest jej ograniczona forma, tzn. taka, która kładzie nacisk na problem ochrony mniejszości. W przeciwnym wypadku należałoby mówić o „tyranii większości”. Należy jednak zauważyć, że same bariery prawne nie rozwiążą problemu.

Warto poddać dokładnej analizie omawianą kwestię. Określeniu „większość” można z pewnością przyporządkować spoistą, łatwą do zidentyfikowania część składową całości. Takie komponenty można odnaleźć w zinstytucjonalizowanym ciele typu parlament, rząd, czy partia polityczna. Kiedy jednak jest mowa o większych zbiorowościach słowo „większość” określa zlepek skupisk. Wyborcy są więc produktem systemu partyjnego nadającego kierunek opiniom.⁶³ W przypadku braku partii „masowa większość” stanowiłaby nieustanny proces łączenia się i rozpadania niezliczonego mnóstwa grup i jednostek. Trudno więc wyprowadzić ze zwykłej większości jakąś jedną grupę, której dominacja byłaby widoczna. Większość jako metoda oznacza więc jedynie większość samą w sobie. W trakcie wyborów konkretne zbiorowości wytwarzają większości i mniejszości przechodząc drogę od mas aż do rządu. Gmach demokracji przedstawicielskiej opiera się na wybieraniu oraz wolnych wyborach, które są cykliczne i konkurencyjne. Reguła „majority rule” ma w takim sensie znaczenie zarówno jako reguła gry jak i zasada konkretnych rządów. Wspomniany typ nie był jednak szczególnie cenionym w demokracjach greckich. Świadczy o tym chociażby fakt, że wybierały one swoich urzędników przez losowanie, co wskazuje jakim niskim poważaniem cieszyła się zasada większości. T. Jefferson w swoim przemówieniu inauguracyjnym powiedział: „Aczkolwiek wola większości musi przeważać w każdym wypadku, to aby była sprawiedliwa, musi być rozsądna”.⁶⁴ Powyższy cytat wskazuje dobitnie, że demokracja nie może być tożsama z „rządami liczb”. Takie stwierdzenie nasuwa niemal automatycznie dwa pytania: jakie prawo ma czysta ilość?, a także: dlaczego większa liczba ma mieć większą wartość? Na tak postawione pytania można odpowiedzieć, że każda wola ludzka jest równa. W związku z powyższym sumaryczny wzrost tej substancji pociąga za sobą równoległy wzrost „ciężaru ich wartości”. Jest to oczywiście jedna z popularniejszych argumentacji w teraźniejszej dyskusji publicznej. Można ją zanegować argumentem, że nie ilość świadczy o jakości, a właśnie ten ostatni element powinien być przesądzającym. Nie wnikając jednak w dalsze dywagacje, których rozwiązanie jest raczej niemożliwe, z uwagi na nieuchwytność badanych kategorii, warto przytoczyć opinię W. Churchilla,

⁶³ G. Sartori wskazuje, że bez partii 50% głosów plus jeden miałoby cechy przypadkowego rozstrzygnięcia. Tamże, s. 218.

⁶⁴ Tamże, s. 176.

który broniąc demokracji i zasady większości zarazem, twierdził że jest to wprawdzie kryterium okropne, ale inne dostępne są jeszcze gorsze.⁶⁵ Należy jednocześnie podkreślić, że zasada większości jest w zasadzie instrumentem całego ustroju. Wprawdzie jest to element najbardziej dopasowany i w pewnym sensie konstytuujący cały system, ale na pewno nie spojony z ogólną ideą nierozłącznie. Innymi słowy, zasada większości, jakkolwiek niedoskonała, w miarę wzrostu materiału empirycznego może podlegać ewolucji bądź całkowitej zmianie. Ponadto należy pamiętać, że charakteryzowana reguła jest również określana mianem „reguł gry”, a te są niepodważalne. Wynika to wprost z faktu, że zasada większości jest ściśle powiązana z ideą parlamentaryzmu. Kwestionowanie jednej powoduje automatyczne podważanie również drugiej. Należy tutaj odwołać się do wykładni J. Rawlsa, który analizował teksty J.S. Milla. Zbiorowa władza polityczna obywateli w zasadniczych sprawach konstytucyjnych i podstawowych kwestiach sprawiedliwości dystrybucyjnej powinna odwoływać się do wartości politycznych, co do których można oczekiwać, że wszyscy obywatele rozumnie je dopuszczają, a więc powinna opierać się na wspólnym rozumie publicznym.⁶⁶ Wymownym przykładem na brak zgody na kwestionowanie omawianej zasady są słowa I. Daszyńskiego, znanego skądinąd działacza socjalistycznego. W swojej mowie skierowanej do działaczy stwierdził, że parlament jest wyrazem gry znacznej części sił społecznych, co oznacza, że nie można się go wyrzec stawiając warunek „wszystko, albo nic”.⁶⁷

⁶⁵ W kontekście rozważań nad zasadą większości niezwykle interesująco prezentuje się dyskusja stworzona przez R. Dahla pomiędzy Krytykiem i Obrońcą. Dostyć obszerny dialog przeprowadza czytelnika przez dylematy takie jak maksymalizacja samookreślenia obywateli, problematyka większej szansy dochodzenia do słusznych decyzji, maksymalizacji użyteczności z dokonywanych wyborów, większości cyklicznych. Ogólna konkluzja R. Dahla jest zbliżona do wniosku W. Churchilla - niedoskonałość zasady większości nie dowodzi konieczności zastępowania jej inną zasadą podejmowania zbiorowych decyzji. W innym miejscu R. Dahl zauważył, że póki nie można wskazać innego, alternatywnego procesu, który łatwiej mógłby przynosić sprawiedliwe wyniki bezzasadne jest twierdzenie, że proces ten jest wadliwy tylko dlatego, że może niekiedy prowadzić do niesprawiedliwych wyników. Zobacz także, R. Dahl, „Demokracja i jej krytycy”, Wydawnictwo Alethia, Warszawa 2012 r., s. 197- 221.

⁶⁶ J. Rawls, „Wykłady z historii filozofii polityki”, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010r., s. 394-395.

⁶⁷ I. Daszyński, „O państwie, demokracji i parlamentaryzmie”, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1997r., s. 55.

Zasadnym wydaje się połączenie zaprezentowanych wcześniej poglądów R. Lane'a i D. Searsa, które dotyczyły natężenia preferencji, z niepodważalnym charakterem „majority rule”. Obywatele muszą rozumieć i akceptować fakt, że nawet najbardziej skrajne opinie rodzące nawet najbardziej intensywne uczucia nie mogą wychodzić poza ramy pokojowego przekazywania władzy i debaty publicznej, która jest wolna od przemocy. Konsekwencje alternatywnej drogi zobrazował A. Camus. Francuski pisarz wskazywał w swoim esej, że „ludzie czynu pozbawieni są wiary, uznają jedynie czyn. Paradoksalnym pragnieniem Hitlera było zbudowanie stałego porządku na ruchu i negacji (...) rewolucja hitlerowska to czysty dynamizm. W Niemczech, wstrząśniętych do głębi niebywałą wojną, klęską i upadkiem ekonomicznym, nie została żadna wartość (...) Zabrakło wartości wysokiej i wszystkim wspólnej, w imię której ludzie mogliby się nawzajem oceniać. Niemcy w 1933 zgodziły się zatem na przyjęcie wartości zdegenerowanej garstki i narzucenie ich całej cywilizacji (...) Mówiąc o hitlerowskiej rewolucji, Rauschning podkreśla, że nie jest ona wyzwoleniem, sprawiedliwością i rozkwitem ducha, ale śmiercią wolności, panowaniem gwałtu i niewolą ducha”.⁶⁸ Należy utożsamiać w pewnej mierze wspomniane w powyższym cytacie "wartości wysokie i wszystkim wspólne" właśnie z regułą większości, w myśl której "ludzie mogliby się nawzajem oceniać". Rzeczywistość polityczna może więc rodzić różnorodność poglądów i przeciwieństwa, lecz musi posiadać niezbywalną i wspólną dla wszystkich płaszczyznę wartości, w którą wbudowane jest poszanowanie dla drugiego człowieka. Akceptacja "reguły większości" pozwala hamować zapędy nieograniczonego dynamizmu, który niechybnie prowadzi do rewolucji. Ta zaś nie tylko jest zaprzeczeniem pokoju, ale również, jak wskazuje historia, lubi pożerać własne dzieci, prowadząc do czystego chaosu. Konkluzją powyższego wątku powinna być konieczność uznania nie tylko ułomności drugiego człowieka, ale również faktu drzemających w nim wartości.

Pewnym argumentem łagodzącym możliwość wystąpienia „rządów liczb” może być koncepcja natężenia preferencji. Odnosi się ona do oczywistego faktu, że wśród ogółu osób zaangażowanych politycznie każda sprawa publiczna jest związana z odmiennym stopniem ważności. Kiedy jeden polityk na pierwszym planie stawia

⁶⁸ A. Camus, „Człowiek zbuntowany”, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S. A., Warszawa 2002 r., s. 211- 212, 214.

kwestie związane z regulacjami podatkowymi, dla innego najważniejszym będzie zwiększenie efektywności polityki społecznej. Takie podejście usprawnia funkcjonowanie systemu demokratycznego jako całości, ponieważ umożliwia konstruowanie kompromisów, gdzie jedna strona ustępuje drugiej licząc na odwzajemnienie w przyszłości. Równie ważną jest idea komitetów. Wspomnianą instytucję można zdefiniować jako małą grupę osób wzajemnie oddziałujących na siebie i bezpośrednio kontaktujących się ze sobą.⁶⁹ Komitet jest grupą trwałą i zinstytucjonalizowaną działającą w środowisku strumienia decyzji, które jest on zobowiązany podejmować. Istotnym jest traktowanie łącznie natężenia preferencji oraz komitetów. G. Sartori nie bez racji wskazał, że największą determinacją w określonej sprawie zwykle odznaczają się mniejszości i małe grupy. Powoduje to automatycznie powstawanie komitetów, które są w stanie efektywnie walczyć w celu uzyskania określonych przywilejów. Można więc naszkicować sytuację, w której zdeterminowana mniejszość, powołująca własny bądź mobilizująca inny komitet, dzięki silnemu natężeniu preferencji wykorzystuje niezdecydowanie większości społeczeństwa i dzięki temu jest w stanie przeforsować na forum ogólnokrajowym istotny z jej punktu widzenia postulat. Naszkicowane podejście czyni również zadość ewentualnym zagrożeniom płynącym ze strony wspomnianej powyżej „tyranii większości”. Przy założeniu, że wspomniana większość respektuje prawa i poglądy mniejszości można wykazać, iż natężenie preferencji jest pewnego rodzaju złotym środkiem łagodzącym objawy bycia w permanentnej opozycji. Również R. Dahl opowiedział się za samoorganizowaniem się obywateli w celu przeforsowania danego rozwiązania.⁷⁰ Wskazał on jednak na pięć kryteriów, które musi spełnić stowarzyszenie aby mogło być uznane za uprawniające w równym stopniu wszystkich swoich członków do uczestnictwa w procesie decyzyjnym:

1. po pierwsze, wszyscy członkowie muszą mieć równe i rzeczywiste możliwości przedstawienia swoich poglądów;
2. po drugie, wszystkie głosy muszą być traktowane identycznie, a każdy uczestnik musi mieć rzeczywistą możliwość głosowania;

⁶⁹ G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 r., s. 282.

⁷⁰ R. Dahl, „O demokracji”, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2000r., s.37.

3. po trzecie, każdego należy poinformować o różnych dostępnych decyzjach i możliwych konsekwencjach ich podjęcia;
4. po czwarte, członkowie muszą mieć możliwość decydowania, w jakiej formie i jakie zadania są podejmowane;
5. po piąte, wszyscy, lub niemal wszyscy stale mieszkający na danym terenie muszą dysponować pełnymi prawami obywatelskimi, jakie wynikają z poprzednich czterech kryteriów.⁷¹

Idea komitetów i natężenia preferencji, w połączeniu z wymienionymi pięcioma kryteriami, wskazują na zasadność i zarazem wyższość demokracji pośredniej nad jej bezpośrednią odmianą. Obywatele w celu urzeczywistnienia własnych preferencji politycznych muszą w końcowym efekcie zjednoczyć się wokół określonego postulatu tworząc choćby tymczasową quasi- organizację, aby efektywnie wpłynąć na kierunek rozwoju danej społeczności bądź nawet całego społeczeństwa. Integrowanie się w mniej bądź bardziej formalnych strukturach jest, więc naturalnym krokiem na drodze realizacji celów o charakterze publicznym. Badając sposób ewolucji współczesnych demokracji należy podjąć konkluzję, że najwyższy stopień efektywności systemowej został osiągnięty dzięki funkcjonowaniu partii politycznych. Ich przewaga nad komitetami oraz luźno powiązanymi sojuszami przypadkowych grup wyborców polega na tym, że są to organizacje powołane do życia w celu stałego gromadzenia poglądów elektoratu, budowania na ich podstawie programów wyborczych oraz reprezentowania głoszonych postulatów na forum parlamentarnym, gdzie zapadają wiążące dla całego społeczeństwa decyzje. Powołanie do życia partii politycznych nie może być uznane samo w sobie za czynnik pozytywnie wpływający na funkcjonowanie systemu demokratycznego w danym państwie. Partie polityczne, aby efektywnie wypełniały nakreślone funkcje agregowania oczekiwań społecznych oraz transformowania ich w realizowane programy wyborcze wymagają dobrego zarządzania, które może być wypełnione wyłącznie dzięki rozwiniętym mechanizmom komunikacyjnym. Dzięki tak zaprojektowanej konstrukcji możliwe jest pozyskiwanie wiarygodnych informacji o nastrojach i oczekiwaniach społecznych, co sprzyja budowaniu dostosowanego do

⁷¹ Tamże, s. 39.

uprzednio zdefiniowanych potrzeb programu, który może czynić zadość mankamentom związanym z „tyranią większości”, ponieważ umożliwia stworzenie oferty politycznej, która będzie adresowana do szerokich mas społecznych. Ponadto komunikacja polityczna skierowana do wewnątrz partii umożliwia powołanie do życia ugrupowania uczącego się, czyli nastawionego na procesy ewolucyjne umożliwiające przetrwanie i rozwój. Jeżeli przyjmie się, że są one uwarunkowane zdolnością do reprezentowania poglądów możliwie największej liczby wyborców⁷² to niezbędnym będzie zaakceptowanie następujących wniosków:

1. po pierwsze, dzięki partiom politycznym możliwe jest najbardziej efektywne przeciwdziałanie „tyrании większości”, ponieważ ich rola sprowadza się do stałego gromadzenia i reprezentowania preferencji obywateli. Jest to jednocześnie cecha wskazująca na zasadniczą przewagę demokracji pośredniej nad bezpośrednią- sprawne funkcjonowanie procesu decyzyjnego, warunkującego rozwój państwa w najbardziej pożądanym kierunku;
2. po drugie, partie polityczne tym lepiej wpływają na sprawność ustrojową państwa im lepiej same funkcjonują. Z uwagi na fakt, że procesy polityczne oraz decyzyjne polegają na debacie, a także kompromisach narzędziem niezbędnym do budowania sprawności organizacyjnej partii jest komunikacja skierowana na zewnątrz i do wewnątrz ugrupowania;
3. po trzecie, funkcjonowanie dobrze zarządzanych ugrupowań, które dysponują efektywnymi kanałami komunikacyjnymi umożliwia prowadzenie stałych interakcji z wyborcami, które umożliwiają wytyczanie kierunków rozwoju państwa. Jest to metoda niwelująca mankamenty „tyrании większości”, ponieważ nie neguje całkowicie realizacji postulatów mniejszości, lecz w wielu wypadkach, dzięki prowadzeniu stałych działań przez ugrupowania, odsuwa ich wypełnienie w czasie.

Ostatnim instrumentem we współczesnych państwach demokratycznych, który służy ograniczaniu ewentualnej „tyrании większości” jest konstytucja. M. Bankowicz

⁷² Co wynika chociażby z konieczności ubiegania się o poparcie wyborcze w cyklicznie organizowanych wyborach powszechnych.

słusznie wskazał, że wprowadzić mniejszość musi poddać się woli większości, ale wspomniana większość nie może postępować dobrowolnie. Wola większości, aby pozostać legalną, musi się zamykać w pewnych ramach, które są wyznaczane przez regulacje i zasady wpisane właśnie w konstytucji. Tak więc wola większości może się realizować w przestrzeni wyznaczonej przez ustawę zasadniczą.⁷³ Zgodnie z zasadą, że konstytucja prędzej, czy później zaczyna przeszkadzać sprawującym autorytarną władzę, należy stwierdzić, że jej wprowadzenie i utrzymywanie w poszanowaniu stanowi pewnego rodzaju rękojmię uniemożliwiającą nieograniczone zapędy większości w stosunku do mniejszości.

W toku dalszych rozważań nad demokracją pośrednią należy przejść do kwestii aktu wyborczego. Jak wspomniano wcześniej, jest to w istocie podejmowanie decyzji dotyczącej decydentów, którzy nie są związani instrukcjami elektoratu.⁷⁴ W takiej sytuacji warto rozważyć kwestię efektywności zasady większości jako instrumentu wyborczego. Należy pamiętać, że demokratyczny świat powstał na fundamencie braku przyzwolenia dla niesprawiedliwych rządów ludzi źle wybranych, a także przekonania, że takie rządy powinny być zastąpione przez ludzi „wyselekcjonowanych”. Tak więc w systemie demokratycznym nikt sam nie może określić siebie bardziej predysponowanym do sprawowania władzy niż inni. O tym zdecydować musi elektorat. Obecnie jednak coraz częściej czynnik ilościowy przeważa nad jakościowym. Potwierdzone zostaje więc prawo Greshama, w myśl którego zły pieniądz wypiera lepszy, tak samo jak prawo ilości dewaluje jakość. Z drugiej strony, należy zauważyć, że opinia publiczna, pomimo licznych uwag krytycznych w stosunku do systemu demokratycznego, bardzo apatycznie zabiega o rozwiązanie problemu selekcji.

Podjęty nurt rozważań nakazuje obecnie bliższą analizę klasy przedstawicielskiej. Powyższe określenie posiada wiele synonimów, takich jak: „klasa polityczna”, „klasa rządząca” (panująca), „elita”, „elita władzy”, „mniejszości przywódcze” itp. Na początku rozważań należy podkreślić, że wszystkie przytoczone wyrażenia odnoszą się do konkretnej mniejszej części, a nie do mniejszości jako

⁷³ M. Bankowicz, „Demokracja. Zasady, procedury, instytucje”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006 r., s. 58.

⁷⁴ Mówi o tym np. art. 104 ust. 1 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r.

wytworu procedur demokratycznych. Warto przytoczyć dwa kryteria charakteryzujące kontrolującą mniejszość:

1. pierwsze z nich określane jest mianem altymetrycznego. Opisuje ono sytuację, w której jakaś grupa jest umieszczona na szczycie pionowej struktury społecznej w związku z czym można ją określić jako rządzącą;
2. drugie kryterium odnosi się do zasług. Ktoś jest na szczycie hierarchii, nie dlatego, że ma władzę, ale przeciwnie, ma władzę ponieważ na to zasługuje. Pogląd taki dominował zwłaszcza w Wiekach Średnich, gdy społeczeństwa typu feudalnego opierały się na zasadzie, że każdy powinien żyć zgodnie ze swoją przynależnością stanową.

Tak więc kryterium altymetryczne cechuje stan faktyczny. Kto posiada i sprawuje władzę. Kryterium zasług przeciwnie cechuje odwrotna logika.

Mniejszość sprawująca władzę nie może być w pełni scharakteryzowana jeśli nie zostanie zbadane pojęcie elity. Jest ono jednak trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Dobrym przykładem może być ewolucja poglądów G. Moscy. Za szczególnie aktualną należy uznać koncepcję, w myśl której rola przewodnia elity w społeczeństwie wynika nie z jej ponadnaturalnych talentów, lecz z umiejętności zorganizowania się, utrzymywania swych działań w sekrecie i narzucania swej woli niezorganizowanej większości. Ponadto G. Mosca bardzo słusznie powiązał dynamizm rzeczywistości społeczno- politycznej z atrybutami jakimi powinna się cechować elita w danym czasie.⁷⁵ W późniejszym etapie swego życia wspomniany socjolog rozszerzył pojęcie elity z wąskiej grupy rządzących na szersze grono osób przewodzących społeczeństwu w różnych dziedzinach działalności. Nie oznaczało to jednak

⁷⁵ Zdaniem G. Moscy „zasługi i przymioty nie są zawsze te same we wszystkich czasach i krajach lub istnieją różne kryteria tworzenia lub przyjęcia do klasy politycznej”. Wskazuje się tutaj na trzy grupy takich kryteriów: 1. dzielność wojskowa- w społeczeństwach prymitywnych tworzy grupę wojowników jako klasę rządzącą. W społeczeństwach nowożytnych może zaś sprawdzić się np. w czasie wojny i okresie bezpośrednio po niej; 2. bogactwo i pochodzenie- G. Mosca wskazał, że nabierają one znaczenia przy przejściu do osiadłego trybu życia i występują w dwóch fazach (prawnej i faktycznej); 3. osobiste zdolności. W toku ewolucji światopoglądowej G. Mosca dodał jeszcze jedno kryterium- zdolności przywódcze. M. Żyromski, „Gaetano Mosca. Twórca socjologicznej teorii elity”, Wydawnictwo naukowe UAM, Poznań 1996 r., s. 22, 98.

jakiegokolwiek ścisłego powiązania przewodnictwa z uzdolnieniami.⁷⁶ W literaturze przedmiotu dominuje jednak definicja V. Pareta. Powyższa teoria zawiera w sobie zarówno cechy altymetryczne jak również jakościowe. Stanowi to wstęp do teorii „krążenia elit”. Stan równowagi występuje tylko wówczas, gdy władza i zasługi występują razem. Kiedy następuje odłączenie któregoś zostaje zapoczątkowana nierównowaga inicjująca krążenie.⁷⁷ Altymetryczne elity zostają zastąpione przez „ludzi zdolnych”, czyli prawdziwe elity. Inną definicję zaproponował H. D. Lasswell, który odrzucił element jakościowy z pojęcia elity.⁷⁸ Cechą naczelną jest tutaj posiadanie największej władzy.

W obrębie omawianej tematyki znajdują się trzy dodatkowe pojęcia:

1. władza kontrolująca;
2. przywództwo;
3. rządy.

Pierwszy wymieniony termin ma charakter bardzo ogólny. Akcent jest tutaj położony na sposoby i środki sprawowania władzy a nie na natężenie i stopień instytucjonalizacji. Przywództwo stosuje się precyzyjniej, ponieważ odnosi się ono do jakiejś klasy politycznej, ale w sensie semantycznym jest to panowanie w słabym

⁷⁶ J. Scott wskazał, że rekrutacja do elit z poszczególnych środowisk społecznych może być determinowana np. materialnymi przewagami. Elektorzy w ramach elit na rozmaitych poziomach kwalifikacyjnych mogą wykazywać się tendencyjnością w wyborze poszukiwanych przez siebie kompetencji. J. Scott, „Władza”, Wydawnictwo Sic! s. c., Warszawa 2006 r., s. 53- 54.

⁷⁷ Paretowskim aksjomatem należy określić fizyczne, intelektualne i moralne zróżnicowanie ludzi. Jego zdaniem najbardziej zdolnych w każdej grupie należy określić mianem elity. Podkreślić należy, że V. Pareto stosował swoją definicję do każdej gałęzi ludzkiej aktywności. „Krążenie elit” jest natomiast związane z zaakceptowaniem machiavellistycznej koncepcji podziału na „lwów” i „lisy”, które należy utożsamiać z odmiennymi cechami w obrębie elity np. politycznej. Idealna klasa rządząca zawiera rozsądną mieszankę wspomnianych dwóch typów. Niemożliwe jest połączenie w jedno cech „lwów” i „lisów” co w praktyce powoduje erozję ich autorytetów. To z kolei prowadzi do anarchii, która kończy się porzuceniem dotychczasowych reguł przez nowe elity i stworzeniem bardziej efektywnych zasad. M. Żyromski, "The three *Founding Fathers* of elite's theory: Mosca, Pareto and Michels", Faculty of Political and Journalism Adam Mickiewicz University, Poznań 2012 r., s. 63- 67.

⁷⁸ W jego teorii pojęcie elity, jak wskazał M. Żyromski, ewoluowało pod wpływem zmian jakie zachodziły w otaczającej rzeczywistości. Warto jednak przytoczyć definicję ukutą w 1936r., w myśl której „elity mogą być analizowane w terminach umiejętności, klasy, cech, osobowości i postaw. Odpowiednie umiejętności obejmują: umiejętności walki, manipulowania symbolami i negocjowania”, M. Żyromski, „Teorie elit, a systemy polityczne”, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2007 r., s. 183.

sensie. Wreszcie pojęcie rządów odnosi się nie tylko do klasy politycznej, ale również do pewnego aparatu państwowego i oznacza panowanie w mocnym tego słowa znaczeniu.

Powyższe terminy nakazują zastanowić się nad kilkoma kwestiami w kontekście tworzenia modelu elity rządzącej.

1. Po pierwsze, czy grupy kontrolujące stanowią jedność, czy wielość?
2. Po drugie, czy grupy te cechuje jedna świadomość, spisek i spójność?
3. Po trzecie, czy w każdej konfiguracji można wskazać mniejszości sprawujące władzę?

Zależnie od aspektu poddanego weryfikacji, w pewnej sytuacji można będzie mówić o klasie rządzącej w liczbie pojedynczej, podczas gdy w innej sytuacji właściwym będzie używanie określenia przywództwa w liczbie mnogiej. Różnica polega więc na rządzeniu przez władcę i rządzeniu przez przywództwo. Materiału przeplatającego treść empiryczną z analizą pojęciową dostarczył C. Wright Mills. W jego opinii w Stanach Zjednoczonych dominuje klasa rządząca stanowiąca kompleks wojskowo- przemysłowo- polityczny. Dokładniej w jej skład wchodzi zwarta grupa bogaczy, szefów korporacji, szefów armii i domieszka czołowych polityków. Inne grupy, jak np. kościoły, podporządkowują się im.⁷⁹ Opozycyjne poglądy zaprezentował R. Dahl. Jego argumentacja jest o tyle odmienna, że na początek ustalone zostają kryteria umożliwiające ocenę, czy dana zbiorowość jest lub nie jest kontrolowana przez pojedynczą i spójną klasę rządzącą.⁸⁰ Należy zatem zauważyć, że jeśli wskaże się na istnienie jednej grupy sprawującej władzę to taki argument można poddać warunkom sprawdzającym, ponieważ wspomnianej mniejszości można przypisać konkretne cechy, innymi słowy scharakteryzować ją jako istniejący byt. Takie ustalenia prowadzą do wniosku, że możliwe jest również ustalenie kto wchodzi w skład klasy. Jeżeli powyższe poszukiwania nie znajdą swojego realnego odzwierciedlenia wówczas założenie początkowe nie znajdzie potwierdzenia.

⁷⁹ C. Wright Mills, "The Power Elite", Oxford University Press, New York 1959 r. s. 6.

⁸⁰ G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998 r., s. 186.

Inną metodą sprawdzającą, zaproponowaną przez R. Dahla, jest przypatrywanie się procesowi decyzyjnemu. Wspomniany badacz stwierdził, że kontrowersyjne decyzje rodzą rzeczywiste problemy władzy. Można jednak, po serii trudnych rozstrzygnięć, rozpoznać jedną stabilną grupę, której opinie okazują się ostatecznymi. Wprawdzie M. Baratz i P. Bachrach nie zgadzali się z powyższymi poglądami twierdząc, że władza może również zakazywać poruszania pewnych spraw i usuwać je z pola widzenia, jednak taka argumentacja wydaje się niewłaściwa z uwagi na fakt, że wspomniany sposób sam w sobie jest już procesem decyzyjnym noszącym spory ładunek kontrowersyjności, co raczej stanowi potwierdzenie tez R. Dahla, choć ujmowanych pod innym kątem.

Nie można jednocześnie zapominać o poglądach G. Moscy, który wskazywał, że każda społeczność polityczna przybiera w układzie pionowym kształt piramidy, albo w przypadku stratachii figury niskiej i szerokiej. Ostatecznie wszystkie takie społeczności są kontrolowane przez jedną mniejszość. Owa „jedna” jest rozumiana przez J. Miesela jako posiadająca samoświadomość (grupowego interesu), spójność oraz solidarność we wspólnie podejmowanych działaniach.

Należy po raz kolejny przybliżyć pogląd G. Sartoriego, który stwierdził, że takie modele klasy rządzącej nie pasują do demokracji, gdyż w tym ustroju władza jest rozproszona w na tyle dużym stopniu, że mało prawdopodobnym jest wytworzenie się swoistej mniejszości sprawującej władzę.⁸¹ Jego zdaniem demokrację charakteryzuje wielość koalicyjnych i krzyżujących się ośrodków. Wpływa to na wytworzenie się zależności złożonych i w praktyce nie uchwytnych, co z kolei nie pozwala udzielić jednoznacznej odpowiedzi dotyczącej charakteru interakcji wzajemnych poszczególnych grup.

Warto podkreślić, że rozważania przeprowadzone nad zagadnieniem elit łączą się z kryterium kompetencyjnym w polityce. Przykładem może być przytoczona teoria „krążenia elit”. Jej przeciwdziałaniem może być jedynie współwystępowanie władzy i zasług. W systemie demokracji pośredniej jest to tym istotniejsze, że z uwagi na cykliczne wybory powszechne niezbędnym jest prowadzenie działań w trybie ciągłym.

⁸¹ Tamże, s. 188.

Elity, których celem jest stałe wpływanie na procesy decyzyjne są zobligowane do nieustannego odczytywania preferencji elektoratu, ich umiejętnego gromadzenia w formie programów wyborczych, które następnie są przekazywane uprzednio skonstruowanymi kanałami komunikacyjnymi docelowym odbiorcom. Po ewentualnym uzyskaniu władzy niezbędnym jest zdobycie zasług, które jest możliwe jedynie poprzez realizację obietnic wyborczych. Jak wskazano zresztą wcześniej, w literaturze przedmiotu funkcjonuje pogląd, w myśl, którego, w odróżnieniu od systemu demokracji bezpośredniej, obywatele w ramach ustroju partycypacyjnego nie muszą legitymować się pełnią wiedzy na dany temat, lecz dostatecznym kryterium jest bycie poinformowanym. Rolę propagatora informacji muszą wypełniać ugrupowania⁸², ponieważ ich zasadniczym celem jest podejmowanie rywalizacji na scenie politycznej. Należy, więc podjąć konkluzję, że aspirowanie do wypełniania roli elit politycznych wymaga od działaczy partyjnych stałego tworzenia kanałów komunikacyjnych, dzięki którym nawiązywane mogą być więzi pomiędzy politykami a wyborcami. Ich efektem jest neutralizowanie potencjalnej siły rywali politycznych, usiłujących uzyskać status podmiotów sprawujących władzę⁸³.

Przeprowadzone analizy dotyczące elit władzy oraz „większości” i „mniejszości” wymagają osadzenia w ramach organizacyjnych, które stanowią kolejny etap ewolucji „władzy ludu”. Partie i systemy partyjne zmodyfikowały bowiem gmach demokracji, co oczywiście musiało wpłynąć na poszerzenie dorobku teoretycznego. H. Kelsen pisał, że nowoczesna demokracja opiera się na stronnictwach politycznych. Trend ten ulega jedynie poszerzeniu im szerzej stosuje się zasady demokratyczne.⁸⁴ Jedynym wyjątkiem wydają się być Stany Zjednoczone. Zwolennicy takiego podejścia

⁸² Choć nie są to jedyne podmioty. Należy pamiętać również o mediach, ośrodkach akademickich, badawczych itp.

⁸³ Doniosłość tak opisanego procesu decyzyjnego zauważył również A. Zwoliński, który stwierdził, że demokracja nie musi być najbardziej efektywnym ekonomicznie ustrojem, a współczynniki wzrostu inwestycji, czy dochodów mogą być wyższe w krajach niedemokratycznych. W państwach o ustroju autorytarnym koszt takiego procesu decyzyjnego może być niższy, czas niezbędny do wypracowania danego rozwiązania krótszy, natomiast osiągnięty efekt może okazać się bardziej satysfakcjonujący dla większości. Wynika to bezpośrednio z proceduralnych i systemowych rozwiązań stosowanych w ustroju demokratycznym. Uzyskiwanie kompromisu sprawdzanego przez wcześniejszy konflikt jest procedurą złożoną i zapewne nie doskonałą, ale dającą pewne symptomy obiektywizmu, który posiada większą wartość ogólną niż standardowy rachunek ekonomiczny.

⁸⁴ G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 r., s. 189.

powołali nawet do życia termin „partiokracja”, dzięki któremu określa się sytuację, w której rzeczywista władza przesuwana się z rządu i parlamentu do naczelników władz partii. Warto jednak zauważyć, że demokratyczny styl życia jest wynikiem dobrowolnego tworzenia małych i wolnych społeczności. W związku z powyższym również partie polityczne powstają jako swoiste akty woli obywateli, jednocześnie stanowią wyraz społeczności w ustrojach demokratycznych w dużej skali.

Kontrargumentem jest tutaj pogląd R. Michelsa, którego zdaniem organizacja niszczy demokrację przekształcając ją w oligarchię. Jest to jednak teza trudna do obrony, ponieważ istnieje wiele różnych rodzajów organizacji. Wobec tego należy najpierw precyzyjnie określić model instytucji, gdyż nie wszystkie prowadzą do oligarchii. Drugi kontrargument wypływa z pierwszego. R. Michels posiadał ograniczone pole obserwacji, gdyż jego badania skupiły się na Socjaldemokratycznej Partii Niemiec. Należy ponadto pamiętać, że na scenie politycznej funkcjonuje zazwyczaj więcej niż jedna partia, w polskiej rzeczywistości należy wręcz mówić o około pięciu podmiotach w ramach każdej kadencji parlamentarnej. W takich warunkach bardziej zasadnym jest mówienie o kilku grupach rywalizacyjnych, które wprawdzie mogą posiadać hegemoniczny status wewnątrz kierowanych przez siebie ugrupowań, lecz są zarazem zobligowane do rywalizowania o głosy wyborców z przedstawicielami innych partii. Należy podkreślić, że w definicji oligarchii zawiera się sprawowanie władzy przez domyślnie nieliczną grupę osób, ale nie zakłada się faktu ich funkcjonowania w odmiennych bytach organizacyjnych rywalizujących pomiędzy sobą. Również koncepcja kartelizacji scen politycznych w wyniku finansowania działalności politycznej z budżetu państwa, którą stworzyli R. Katz i P. Mair, nie znajduje w tym wypadku swojego potwierdzenia. Jak zauważyli wspomniani badacze system dotacji i subwencji budżetowych doprowadził do zamknięcia się scen politycznych na nowe podmioty, wskutek czego rola podmiotu sprawującego władzę bądź opozycyjnego zmienia się wraz z upływem kolejnych kadencji pomiędzy tymi samymi ugrupowaniami. Jak wskazuje jednak analiza danych historycznych polskiej sceny politycznej istnieje stała ewolucja, na podstawie której zmieniają się nie tylko koalicje wyborcze, czyli układ sił w określonym okresie, ale również aktorzy operujący na arenie parlamentarnej. Należy, więc podjąć konkluzję, że organizacje, mimo że kierowane przez niewielkie grupy osób, rywalizują pomiędzy sobą o głosy wyborców,

a podmioty, których kierownictwo potrafi w najmniej efektywnym stopniu odczytać preferencje elektoratu trwale tracą status partii parlamentarnych.

Interesujące światło na rozważaną kwestię rzucił M. Olson. Stwierdził on, że duże grupy nacisku zapewniają swoim członkom i sympatykom zbiorowe dobra, a mianowicie korzyści przypadające każdemu członkowi grupy, niezależnie od tego, czy dana jednostka aktywnie wpływa na swój wkład w osiągnięcia całości. Jednocześnie jeśli grupa posiada na tyle duży wpływ by wprowadzić obowiązkowe członkostwo, wówczas grupa nacisku, która jest w nią niejako wbudowana, staje się produktem ubocznym.⁸⁵

W ramach zapoczątkowanych rozważań powstaje jednak inna wątpliwość. Czy można przechodzić od demokracji bezpośredniej do demokracji na szczeblu ogólnopaństwowym, tak jak gdyby wspomniane elementy stanowiły kontinuum? Istnieją dwie dominujące koncepcje. Pierwsza dopuszcza powiększanie w nieskończoność prototypu stowarzyszeń obywatelskich i przekształcenie go w gigantyczny byt zbiorowy. Druga, wskazuje, że w miarę rozrostu prototyp ulega zniekształceniu, co w efekcie finalnym prowadzi do wniosku, że demokracja bezpośrednia jest utopią. Powyższe rozważania wydają się mieć wbudowany błąd w swoją konstrukcję bazową. Demokracji należy poszukiwać w interakcjach a nie w strukturach. Jest więc ona obecna jako swoista dynamika wśród grup i organizacji, a nie unieruchomionym elementem we wnętrzu maszyny. Organizacja jest jedynie odpowiedzią na wielkość i doniosłość zadań. Tworzy się więc organizację nie dla samej formy, lecz w celu dysponowania ciałem uporządkowanym i skutecznym. Widać to zwłaszcza w sposobie podejmowania decyzji w omawianych wcześniej komitetach, gdzie nie króluje metoda demokratyczna, ale jednomyślność wypracowywana w toku krótkotrwałych sojuszy.

Wartością dodaną, w ramach prowadzonych rozważań, są poglądy J. A. Schumpetera. Jego zdaniem teorię demokracji należy obecnie rozpatrywać jako

⁸⁵ M. Olson, "The logic of collective action. Public Goods and the Theory of Groups", Harvard University Press, Cambridge 1965r., s. 132- 135.

teorię konkurencji.⁸⁶ Jest to w pewnym sensie instrumentalne ujęcie, w którym demokracja zostaje sprowadzona do metody. Istnieje więc potrzeba wskazania sposobów przechodzenia od tej metody do naturalnych konsekwencji demokracji, czyli innymi słowy od demokracji na wejściu do demokracji na wyjściu. Urzędnicy pochodzący z wyboru i ubiegający się o ponowny wybór kierują się przy podejmowaniu decyzji przewidywanymi reakcjami wyborców na swoje decyzje. Należy zauważyć, że takie podejście wpływa na ewolucję systemu partyjnego. Ugrupowania polityczne coraz częściej orientują się na niestabilny elektorat, który podejmuje swoje decyzje na podstawie indywidualnych potrzeb, a nie np. na podstawie ideologicznych zapatrywań. Taka tendencja dynamizuje wprawdzie rywalizacyjny charakter demokracji, ale jednocześnie prowadzi do rosnącej niestabilności wyborczej co może przekładać się na wzrastające rozczarowanie wyborców w stosunku do całego układu politycznego. Pomijając powyższą dygresję, należy zauważyć, że demokracja na dużą skalę nie jest powiększeniem, czy też zwykłą sumą wielu „małych demokracji”. Miernikiem nie jest więc mała dobrowolna grupa, ponieważ jest nim pewien system zwrotnych reakcji łańcuchowych. Pamiętać należy jednak o podstawowej zasadzie, w myśl której model w naukach społecznych nie jest kluczem do wszystkiego. W rozważanym wypadku wyposaża on teorię opisową w zestaw warunków koniecznych i wystarczających do istnienia demokracji politycznej. Teoria konkurencji definiuje więc demokrację w sposób minimalny. Jest to jednak bardzo istotny komponent. Pierwotna koncepcja demokracji nie uchwyciła faktu, że animatorzy zmuszeni są konkurować ze sobą mając naprzeciw rynek konsumentów. W tym właśnie miejscu w pełni zostaje zrealizowana omawiana teoria.

Wątek, który został rozpoczęty przez J. Schumpetera był kontynuowany przez R. Dahla. Dążył on do rozprzestrzenienia w społeczeństwie jako całości konkurencji wewnętrznej. W tym miejscu następuje powrót do absolutnych podstaw, czyli do wolnych wyborów. Demokracje wynoszą wiele korzyści z wzajemnej kontroli pomiędzy przywódcami, jednak najpierw urzeczywistnia się kontrola nad przywódcami. W istocie rzeczy należy pamiętać, że aby demos mógł efektywnie wpływać,

⁸⁶ W swojej książce wskazał następująco: „Metoda demokratyczna polega na dochodzeniu do decyzji politycznych w zinstytucjonalizowanym układzie, w którym konkurencyjna walka o głosy ludzi daje jednostkom władzę decydowania”, J.A. Schumpeter, „Capitalism Socialism and Democracy” New York: Harper and Brothers Publishers, New York 1950 r., s. 269

kontrolować i powstrzymywać musi dysponować pełną i nieskrępowaną możliwością wyborczą. Konkurencyjność połączona z efektywnym elementem kontrolnym uwrażliwia więc przywódców na opinie ludu. Konkludując podjęty wątek warto przytoczyć pogląd R. Dahla, który analizując poglądy G. Moscy, V. Pareta i R. Michelsa stwierdził, że dzieje ludzkości świadczą o tym, że nierówny dostęp do władzy stanowił powszechną cechę stosunków międzyludzkich, co jest również aktualne w stosunku do ustroju demokratycznego.⁸⁷ Jednocześnie zwraca on uwagę na konieczność istnienia powszechnego prawa wyborczego, wolnych wyborów, a także współzawodnictwa między partiami. Spełnienie powyższych warunków zmusza mniejszości sprawujące władzę do zabiegania o poparcie mas.⁸⁸

Wobec stale rosnącej niechęci społeczeństw w stosunku do polityków warto rozważyć następujące pytania: czy elity oraz przywódcze mniejszości są istotnym i korzystnym elementem? Jeżeli odpowiedź na powyższą wątpliwość byłaby twierdząca, to czy należy obniżać, czy podnosić rangę przywództwa?

Szukając właściwej odpowiedzi należy wyjść od historycznych podań dotyczących starożytnych Aten, których wielkość doszła do zenitu w czasach Tukidydesa z chwilą, gdy „trzymał lud w ryzach i nim kierował”. J. Bryce, ponad dwa tysiące lat później, stwierdził, że „być może żadna forma rządów nie potrzebuje wielkich przywódców tak bardzo, jak demokracja”.⁸⁹

Drugim aspektem są ideały demokracji. Wydaje się, że pozostały one w bardzo znacznym stopniu tożsame z obowiązującymi w IV w. p.n.e. Jeżeli istotnie tak jest to należy zauważyć, że odnoszą się one do demokracji bezpośredniej, zamiast przedstawicielskiej, a to oznaczałoby, że obecnie powszechny ustrój nie dysponuje własnymi ideałami. W literaturze przedmiotu wskazuje się, że bezpośrednią

⁸⁷ R. Dahl, „Demokracja i jej krytycy”, Wydawnictwo Alethia, Warszawa 2012 r., s. 384.

⁸⁸ Tamże, s. 390.

⁸⁹ G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998 r., s. 207. W podobnym tonie wypowiedział się K. Mannheim, który stwierdził, że „powszechnie występujący we współczesnym społeczeństwie masowym brak przywództwa daje szansę grupom o ambicjach dyktatorskich. Jeśli tego rodzaju grupom uda się osiągnąć pewien stopień integracji politycznej, mogą one przeprowadzić swój program bez jakiegokolwiek większego oporu ze strony innych grup społecznych.” K. Mannheim, „Człowiek i społeczeństwo w dobie przebudowy”, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1974 r., s. 126.

konsekwencją takiego stanu rzeczy jest dewaluacja takich pojęć jak „wybory”, „elita” i „selekcja” wynikająca z uprzedniego rozczarowania społeczeństw panującym dyskursem politycznym. G. Sartori wskazał, że „wybory” przez blisko piętnaście stuleci oznaczały wybór jakościowy.⁹⁰ Podobnie słowo „elita” pochodziło od tego samego korzenia zastępując znaczeniowo „arystokrację”, która zaczęła oznaczać pewien stan. Wspomniany myśliciel wskazał również znaczenie słowa „selekcja”. Pierwotnie miało ono oznaczać „wybór pod względem doskonałości, bądź stosowności”.⁹¹ Obecnie wszystkie wspomniane pojęcia zagubiły swoje szczytne znaczenia, bądź to podlegają krytyce. „Wybory” zredukowano do samego aktu głosowania, „selekcję” natomiast ograniczono jedynie do preferencji woli.⁹² Wreszcie „elita” została przekształcona znaczeniowo w ludzi potężnych, uprzywilejowanych, zapominając o powodach powołania do życia tego terminu. Co godne podkreślenia, podobnie jak w przypadku erozji wiedzy wśród obywateli wypowiadających się na tematy polityczne, powyższe znaczenia w innych kontekstach niż ustrojowe nie noszą ładunku pejoratywnego.

1.4. Rola wiedzy w systemie demokratycznym

W każdym systemie politycznym suweren musi dysponować wiedzą, dzięki której możliwe będzie sprawne selekcionowanie i rozwiązywanie problemów leżących w jego kompetencji. Oczywiście wspomniane kryterium nie jest jedynym, ale z pewnością można uznać, że podstawowym. Nieustanne zdawanie się na polityczną intuicję, czy zwykłe szczęście raczej nigdy nie należało do najistotniejszych cech efektywnego procesu decyzyjnego. Relacja pomiędzy władzą i wiedzą wygląda nieco nietypowo w ustroju demokratycznym, ponieważ pierwotny ośrodek mocodawczy jest umiejscowiony wśród obywateli, czyli wśród dużej liczby autonomicznych jednostek. Należy jednak pamiętać, że kształtowanie się opinii i preferencji politycznych dzieje się

⁹⁰ Obecnie, powtarzając za Słownikiem języka polskiego PWN, należy stwierdzić, że powyższe pojęcie również nosi pewien ładunek jakościowy: „akcja mająca na celu powołanie odpowiednich kandydatów do określonych funkcji przez głosowanie”. Za <http://sjp.pwn.pl/szukaj/wybory>.

⁹¹ G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 r., s. 210.

⁹² Podobne wrażenie można odnieść zapoznając się z definicją Słownika języka polskiego PWN, gdzie selekcja oznacza „dobór osób lub rzeczy przez eliminację tych, które nie spełniają określonych warunków”. Za <http://sjp.pwn.pl/szukaj/selekcja>

pod wpływem posiadanej wiedzy. W tym kontekście należy rozpoznać dwa podstawowe zagadnienia:

1. związek jaki powstaje pomiędzy formalnym wykształceniem człowieka, a wiedzą na temat mechanizmów i procesów występujących w świecie polityki;
2. sposób postrzegania polityki i jej roli przez człowieka przełomu XX i XXI wieku.

Należy zauważyć, że dwa powyższe elementy wydatnie wpływają na jakość sprawowania władzy, podejmowania decyzji w jej ramach, a także na kondycję ustroju demokratycznego.

Rosnące kwalifikacje jednostek wydają się nie sprzyjać upowszechnianiu wiedzy o polityce. Dzieje się tak dlatego, że kumulacja informacji odbywa się kosztem ograniczonych zasobów czasu i percepcji. Oznacza to, że wiedza o polityce zostaje w praktyce pomijana na rzecz innych dyscyplin, co oczywiście nie zwiększa świadomości demokratycznej mimo wzrostu kompetencji obywateli w ramach innych dziedzin. Dodatkowo pesymistyczny wydźwięk pobrzmiewa w słowach J. A. Schumpetera, który stwierdził, że „typowy obywatel spada na niższy poziom mentalny, gdy tylko wkracza w dziedzinę polityki. Argumentuje i analizuje w sposób, który sam gotów byłby uznać za dziecinny w sferze rzeczywistych zainteresowań. Staje się z powrotem prymitywny. Zaczyna myśleć w sposób asocjatywny i afektywny”.⁹³ Inny adekwatny przykład, w pełni korespondujący z poglądem J. A. Schumpetera, zaprezentowała H. Arendt. Wskazała ona, że w dzisiejszym świecie rozważania nad polityką zaczynają się od przesądów.⁹⁴ Autorka podkreśliła, że obecnie rozkwita nadzieja, iż ludzkość pozbędzie się polityki ze świata. Tego typu oczekiwanie wydaje się być pozbawione racjonalnych podstaw, ponieważ sensem polityki jest wolność.⁹⁵ Wydaje się więc, że może tutaj zachodzić relacja odwrotnie proporcjonalna - im większą specjalizacją cechuje się jednostka w danej dziedzinie, tym mniej stara się

⁹³ J.A. Schumpeter, „Capitalism, Socialism and Democracy” New York: Harper and Brothers Publishers, New York 1950 r., s.269

⁹⁴ H. Arendt, „Polityka jako obietnica”, Wydawnictwo Prószyński i S-ka S. A., Warszawa 2005 r., s. 127.

⁹⁵ Tamże, s. 138.

poznać mechanizmy kierujące współczesnymi systemami politycznymi zakładając a priori automatyczny wzrost własnych kompetencji w sferze nauki dotyczącej funkcjonowania państwa i prawa. Taka postawa myślowa może prowadzić do powstawania przesądów na temat roli aparatu administracji publicznej, zakresów kompetencyjnych jej agend, czy w końcu natury samego ustroju demokratycznego, co w konsekwencji może kierować do alienacji i nieufności obywatela w stosunku do władzy i szeroko rozumianej instytucji państwa. Jest to jednak efekt istnienia przesądów dotyczących domniemanych zadań i obowiązków konkretnych organów, czy nawet natury ustroju demokratycznego, a nie prawdziwych unormowań wynikających z literatury przedmiotu bądź litery prawa.

W bezpośrednim związku z dotychczasowymi przemyśleniami wydaje się podjęcie rozważań dotyczących współczesnego człowieka, mieszkańca państwa, w którym standardy „władzy ludu” są na porządku dziennym. J. Ortega y Gasset w swojej anatomii człowieka masowego wskazał, że obecnie można wyróżnić dwie podstawowe cechy ludzi z kręgu zachodniej cywilizacji, których na potrzeby niniejszego rozdziału należy określić wyborcami: po pierwsze, dominuje swobodna ekspansja życiowych żądań i potrzeb, szczególnie w odniesieniu do własnej osoby, po drugie, istnieje silnie zakorzeniony brak poczucia wdzięczności dla tych, którzy owo wygodne życie umożliwili.⁹⁶ Obecnie masy traktują dotychczasowe zdobycze techniczne i cywilizacyjne za dzieło Natury, coś oczywistego, nie natomiast za genialne konstrukcje, których istnienie należy pieczołowicie podtrzymywać.⁹⁷ W związku z powyższym w literaturze przedmiotu bardzo często wskazuje się, że ideologicznie pobudki ustąpiły w dużej mierze partykularnym interesom. Podobny zarzut zaprezentował A. de Tocqueville. Eksponował on jednak nieco szerszą perspektywę, ponieważ oprócz percepcji obywateli wskazał również percepcję władzy. Frnacuski polityk stwierdził więc, że w systemie demokratycznym rządzący starają się zaspokoić

⁹⁶ J. Ortega y Gasset, „Bunt mas”, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A., Warszawa 2006 r., s. 60.

⁹⁷ W podobnym tonie wypowiedział się M. Friedman, który stwierdził, że prawdopodobnie, dlatego, że obecne społeczeństwo możemy nazwać wolnym obywatele tak łatwo zapominają, że system gwarantujący przejawy wolności osobistej jest w swej istocie ograniczony w czasie i przestrzeni. Zobacz także: M. Friedman, „Kapitalizm i wolność”, Centrum im. A. Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993r., s.23.

ludzkie potrzeby, czuwają nad losem obywateli. Władzę określił takimi przymiotnikami jak opiekuńcza, drobiazgowa, łagodna.⁹⁸ Z drugiej strony Tocqueville wskazał cel władzy. Jest nim swoiste ubezwłasnowolnienie społeczeństwa. Za cenę dostarczonego dobrobytu obywatele powinni myśleć jedynie o swoim komfortowym losie, pozostają w mentalnym studium dzieciństwa.

Pokłosem wspomnianych przeobrażeń jest niewłaściwe pojmowanie wolności przez dzisiejsze społeczeństwa. F. A. von Hayek wskazał, że wolność oznacza nie tylko nieskrępowaną możliwość dokonywania wyboru, ale również ponoszenie konsekwencji własnych czynów.⁹⁹ Dalej wspomniany autor dodał, że brzemień wyboru, jakie nakłada wolność oraz odpowiedzialność za własny los stały się głównym źródłem niezadowolenia we współczesnym świecie.¹⁰⁰ Warto jednak na moment powrócić do zarzutów J. Ortegi y Gasseta, który wskazał na roszczeniowy tryb mas. A. de Tocqueville w swoim dziele eksponował wprawdzie, że władza chce nie tylko dostarczać dóbr, ale jednocześnie być jedynym recenzentem własnych poczynań, nie dodał jednak, że potrzeby ludzi z natury są nieograniczone. To uzupełnienie poczynił właśnie hiszpański filozof. Rządy, które dążyły do zaspokojenia wielorakich potrzeb obywateli rozbudzały na przestrzeni czasu kolejne pragnienia ludu. Taki tryb mógł jedynie wzbudzać rosnącą roszczeniowość, a co za tym idzie niezadowolenie, ponieważ w organizmie tak złożonym jakim jest państwo i społeczeństwo nie można zaspokoić wszelakich, wypływających z różnych źródeł potrzeb tudzież pragnień. Jednocześnie położenie tak silnego nacisku na ich zaspokajanie i tym samym budzenie roszczeniowości wśród obywateli zaowocowało odwróceniem uwagi wyborców od spraw doktrynalnych czy ustrojowych. Należy tutaj zauważyć, że transformacja

⁹⁸ A. de Tocqueville, „O demokracji w Ameryce”, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1976 r., s. 454- 455.

⁹⁹ F.A. von Hayek, „Konstytucja wolności”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 r., s. 81.

¹⁰⁰ W tym kontekście warto wspomnieć o, jak się wydaje, korespondujących z opiniami F.A. von Hayka poglądami J. Locke'a. W swoim traktacie stwierdził on, że "wolność człowieka w społeczeństwie sprowadza się do niepodlegania żadnej innej władzy ustawodawczej, a tylko tej powołanej na mocy zgody we wspólnocie". W kontekście powszechnego rozczarowania sferą polityki wydaje się, że wynika ono z niezrozumienia zarówno funkcjonowania mechanizmów politycznych, jak również brak zrozumienia dla konieczności brania indywidualnej odpowiedzialności za podejmowane decyzje w momencie dokonywania aktu wyborczego przez obywateli. Optyka współczesnych obywateli wydaje się być wręcz odwrotną. Zobacz także J. Locke, „Dwa traktaty o rządzie”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992 r., s. 178.

współczesnego człowieka, o której wspomniano może w takim kontekście w dłuższej i trudnej do określenia perspektywie czasowej stanowić zagrożenie dla systemu demokratycznego. Jest bowiem przedłożeniem partykularnych korzyści jednostek bądź określonych grup społecznych ponad wartość nadrzędną, jaką jest "władza ludu".¹⁰¹

¹⁰¹ W przypadku ustroju demokratycznego problemem jest już samo określenie zarówno zakresu owej władzy jak również składu samego ludu. Liczne nieostrości definicyjne stwarzają, więc sprzyjające pole do manewru dla populistycznych, demagogicznych i despotycznych polityków, którzy nadużywając pojęcia demokracji kreują swój wizerunek. Skutkiem jest stan rzeczywistości opisany przez G. Sartoriego w następujący sposób: "po raz pierwszy w dziejach świata żadna z doktryn nie podaje się za antydemokratyczną. Oskarżenie o działanie bądź postawę antydemokratyczną kieruje się często przeciwko innym, ale praktycy i teoretycy polityki zgodnie podkreślają demokratyczne cechy instytucji, których bronią, oraz teorii, których są orędownikami". W podobnych słowach wypowiedział się G. Orwell, który stwierdził, że "w przypadku słowa takiego jak demokracja nie tylko nie mamy uzgodnionej definicji, ale już próby doprowadzenia do tego napotykają opór ze wszystkich stron(...) Obrońcy wszelkiego rodzaju reżimów twierdzą, że są one demokracjami, i obawiają się, że musieliby przestać posługiwać się tym słowem, gdyby nadano mu jakieś jedno znaczenie". Zarysowane wątpliwości mogą już prowadzić do realnych ograniczeń wolności poprzez nieumiarkowane zwiększenie zakresu władzy powierzanej przedstawicielom narodu. J.J. Rousseau wskazywał, że powinien on być nieograniczony, ponieważ w sytuacji, gdy każdy obywatel odda się, wraz z wszystkimi swoimi prawami, społeczeństwu sytuacja stanie się równa dla wszystkich, co oznacza, że w niczym interesie nie leży czynienie sytuacji uciążliwą. Ponadto nikt nie traci na tak skonstruowanym systemie, ponieważ oddając siebie wszystkim nie oddaje się w rzeczywistości nikomu. Zdaniem B. Constanta wskazana logika jest przyczyną większości nadużyć, jakie mogą być udziałem każdej formy rządów, zbrodni następujących w efekcie konfliktów społecznych, a także jest barierą, na którą różne narody natknęły się przy próbach ustanowienia wolności, która wydaje się być jedną z konstytutywnych składowych demokracji. Francuski filozof swoją krytykę argumentował faktem, że suweren, którym w tym wypadku jest suma bytów jednostkowych, musi w praktyce wydelegować swoją władzę, ponieważ sam nie może jej sprawować. Skoro wskazane czynności muszą być z konieczności oddane jednej, lub kilku osobom to nieprawdziwym argumentem jest pogląd J.J. Rousseau dotyczący identyczności sytuacji wszystkich jednostek, ponieważ następuje oddzielenie społeczeństwa oddającego swoje uprawnienia na rzecz wspomnianego wąskiego grona osób. W efekcie może nastąpić ustanowienie siły tak wielkiej, że wręcz zniewalającej wszystkie jednostki. Jeśli więc władza pozbawiona jest wszelkich granic to z jednej strony istnieje poddanie każdego woli powszechnej, z drugiej zaś wspomniana wola powszechna jest reprezentowana wolą rządu. Innymi słowy reprezentanci narodu w takim systemie posiadają władzę, która pozwala im stosować całość dostępnych środków w dowolny sposób zawsze zasłaniając się przy tym wykonywaniem woli narodu. Oczywiście należy w tym miejscu wspomnieć o trzech parametrach R. Dahla- równości wyborczej, efektywności obywatelskiej kontroli nad wybranymi przedstawicielami narodu oraz swobody rywalizacji politycznej jako głównymi wskaźnikami, dzięki którym możliwe jest badanie sprawności funkcjonowania systemów w państwach demokratycznych. Są one jednak pewnymi wytycznymi nieodzowierciedlającymi w pełni rzeczywistości. Należy, więc przytoczyć myśl G. Sartoriego, który stwierdził, że demokracja istnieje jedynie w takim stopniu, w jakim kreują ją jej ideały. Wynika z tego, że omawiany ustrój jest wybitnie czuły na napięcia pomiędzy rzeczywistością, a wyznawanymi wartościami. W przypadku szczytnych intencji, czy stale wzbogacanego warsztatu wiedzy przez polityków i społeczeństwo wydaje się, że "władza ludu" może jedynie wzrastać. Z drugiej strony populizm w połączeniu z roszczeniowością obywateli będzie prowadzić ustrój na manowce mierności, lub w skrajnym wypadku do jego odrzucenia na rzecz autorytarnej formy rządu, która w zamian za określone dobra natury materialnej zażąda odstąpienia przez obywateli prawa do sprawowania i kontroli władzy. Zobacz także, G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998 r., s. 16, 17., J.J. Rousseau, „Umowa społeczna”, Wydawnictwo Instytutu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 1918r., s.19., B. Constant, „Zasady polityki mające zastosowanie do wszystkich rządów”, Fundacja Res Publica im. H. Krzeczowskiego, Warszawa 2008 r., s. 22-28., R.Dahl, „The evaluation of political systems”, w C.L. Taylor, "Aggregate Data Analysis. Political and Social Indicators in Cross-National Research", Mouton & Co and International Social Science Council, Paris 1968 r., s. 51.

Aby nieco złagodzić ton powyższych wypowiedzi zasadnym wydaje się zasygnalizowanie poglądów przeciwnych. Dynamiczny charakter rzeczywistości zarówno politycznej jak i gospodarczej doprowadził do modyfikacji zarówno w ramach społeczeństw jak również samych państw. Pokłosiem tego może być pewna dezaktualizacja założeń zawartych w pismach, które powstawały w epoce rewolucji politycznych czy przemysłowych.¹⁰² W literaturze przedmiotu wskazuje się, że wskutek zaakceptowania neoliberalnych koncepcji wiele dziedzin, uważanych do niedawna za domenę szeroko rozumianego państwa, zostało wyjęte spod jego jurysdykcji, co prowadzi do zmniejszenia roli ochronnej nad obywatelem, ponieważ wspomniane prerogatywy trafiając na wolny rynek zostają pozbawione jakiejkolwiek społecznej kontroli.¹⁰³ Powyższe poglądy zostały szerzej omówione przez U. Becka. Wskazał on, np. na zmiany w sposobach uprawiania polityki, czego adekwatnym przykładem mają być zacieranie się różnic między partiami, czy potrzeba przyjęcia perspektywy kosmopolitycznej przez aktorów politycznych. Wskazał również na typy państw tzw. drugiej nowoczesności.¹⁰⁴

Warto, prowadząc rozważania dotyczące roli jaką pełni wiedza w tworzeniu demokracji, wyprowadzić pewien wątek pośredni. Częstym zjawiskiem jest rozczarowanie obywateli instytucją współczesnego państwa. Wydaje się, że w społecznej percepcji sfera działań publicznych funkcjonuje niczym metoda zero -

¹⁰² Wspomina o tym L. Dowbor, który stwierdził, że zachowanie zmiennych ekonomicznych zależy od parametrów pozaekonomicznych. Nie można, więc izolować zjawisk z zakresu gospodarki od ich ram historycznych. Wydaje się, że z uwagi na fakt, iż środowisko polityczne i gospodarcze można określić mianem systemu naczyń połączonych podobne wnioski są tożsame względem świata stricte politycznego. Zobacz także, L. Dowbor, „Demokracja ekonomiczna”, Wydawnictwo Książka i Prasa, Warszawa 2009r., s. 61.

¹⁰³ A. Bałaban, Faryś, T. Sikorski, P. Słowiński (red.), „Demokracja. Centrum i peryferie. Procesy modernizacyjne państwa w polskiej myśli politycznej XX- XXI wieku”, Wydawnictwo ZAPOL, Szczecin 2008 r., s. 602-603. Zobacz także, N. Chomsky, „Zysk ponad ludzi. Neoliberalizm a ład globalny”, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000 r., s. 110- 111.

¹⁰⁴ U. Beck, „Władza i przeciwwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, 2005r., s. 314, 321 -331. Warto zauważyć, że U. Beck szeroko opisał również inne rodzaje ryzyka obecne w drugiej nowoczesności. Miał on na myśli zagrożenia związane z globalnym terroryzmem, katastrofami ekologicznymi itp. Wskazał on, że ich pojawienie się cechuje przede wszystkim niepewność, a także nieostrość potencjalnych linii konfliktu. Wielość i złożoność wspomnianych elementów może nieść, poza oczywistymi, również zagrożenia pochodne, gdy w imię niwelowania ryzyka zacznie się naruszać powszechnie obowiązujące normy prawa i demokracji. Zobacz także, U. Beck, E. Grande, „Europa kosmopolityczna. Społeczeństwo i polityka w drugiej nowoczesności”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009 r., s. 315- 317.

jedynkowa. Tymczasem takie postrzeganie spektrum możliwości jest zdecydowanie zbyt ograniczonym. Rzeczywistość polityczna nie ma jednoznacznej do określenia barwy, nie jest czarna bądź biała, lecz można stwierdzić, iż dominują w niej różne odcienie szarości. Jest to typowe zjawisko zwłaszcza dla demokracji, gdzie proces decyzyjny, w porównaniu z innymi ustrojami, jest bodaj najbardziej rozbudowany. Złożoność nie idzie jednak w parze z efektywnością, gdyż celem jest tutaj coś zupełnie innego. W tym miejscu warto przytoczyć opinię K. Poppera, który mówiąc o trafności podejmowanych decyzji przez ogół społeczeństwa stwierdził, że obywatele mogą się mylić w swych wyborach, istniejące konstytucje są niedoskonałe, jednak wspomniane omyłki należy uznać za podstawowe przyczyny unikania tyranii a nie dowodzenia boskiego pochodzenia, bądź uzasadniania w kategoriach moralnych prawa ogółu jednostek do rządzenia.¹⁰⁵ Do powyższej opinii dobrze pasuje zasada zmienności demokratycznej mówiącej o konieczności posiadania mechanizmów, dzięki którym władza jest ograniczona, zarówno co do zakresu jak i czasu pełnienia, kontrolowana i wymienialna. Jest to powiązane właśnie z założeniem, że człowiek z zasady jest moralnie i intelektualnie niedoskonały.¹⁰⁶ Zasadnym jest więc uwypuklenie konieczności odmiennego spojrzenia na rzeczywistość polityczną. W demokracji efektem finalnym jest raczej wolność osobista i wolność wyboru aniżeli szeroko rozumiany dobrobyt materialny.

Rozpatrując powyższe zagadnienie nieco bardziej szczegółowo należy zauważyć, że spadający poziom uczestnictwa społeczeństwa w życiu publicznym można tłumaczyć faktem, że polityka nie dostarcza satysfakcjonujących nagród i zachęt oczekiwanych przez obywateli. Badacze wskazują ten czynnik jako dominującą przeszkodę na drodze realizacji idei świadomej partycypacji. Powyższy pogląd w pewnym sensie pogłębia nieco niewłaściwe pojmowanie aktu wyborczego. Opinia publiczna bardzo często przedstawia go jako z jednej strony weryfikację panującego

¹⁰⁵ „The Economist”, „Popper on Democracy: the open society and its enemies revised”, 23 kwietnia 1988 r.

¹⁰⁶ J. Majcherek, „Demokracja, przygodność, relatywizm”, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007 r., s. 99. Warto jednocześnie dodać, że taka konstrukcja systemowa wypływa z ogólnego założenia prawa człowieka do pokoju, bardzo często wiążanego z idami sprawiedliwości społecznej oraz solidarności. Zobacz także, J. Koperek, „Nowe demokracje i spór o naturę społeczeństwa obywatelskiego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2001 r., s.96.

układu sił, a z drugiej powierzenie kredytu zaufania w ręce polityków, którzy podejmują się realizacji postulatów, które elektorat uznał za najbardziej interesujące. Kiedy program partii, czy kandydata nie zostaje zrealizowany następuje masowa krytyka i rozczarowanie panującym układem, dodatkowo wzmacniane publicystycznymi produkcjami mediów. Tymczasem wybory organów władz państwowych bynajmniej nie rozstrzygają kwestii spornych, lecz przesadzają o tym kto będzie je rozstrzygał. R. Dahl stwierdził, że elekcje wskazują jedynie, jakie są preferencje niektórych obywateli spośród kandydatów ubiegających się o urząd. Dodatkowo warto wspomnieć o pierwotnym założeniu architektów demokracji, w myśl którego efektem delegowania władzy małej liczbie wybranych obywateli miało być uszlachetnienie i poszerzenie poglądów ogółu za pośrednictwem wybranego gremium obywateli, którego mądrość może najlepiej rozeznaczyć prawdziwy interes ich kraju. W takim przypadku może się zdarzyć, że głos ogółu wyrażony przez reprezentantów ludu, będzie lepiej współbrzmiał z dobrem wspólnym, niż wyraziłby to sam lud zwołany właśnie w tym celu.¹⁰⁷ W duchu powyższych rozważań należy wspomnieć o „paradoksie głosowania” Arrowa. Stwierdził on, że decyzje podejmowane przez większość mogą być fałszywe w tym sensie, że nie odbijają preferencji większości. Co więcej wybory nie odzwierciedlają „społecznych preferencji” jako całości. Konkluzją jest więc konstatacja wspomnianego badacza, że każda metoda dokonywania społecznego wyboru czy wyznaczania społecznej preferencji musi być obciążona jakąś poważną wadą.¹⁰⁸ Należy stwierdzić, że wspomniane ograniczenia systemu demokratycznego nie posiadają swojego zrozumienia wśród wyborców. Skutkuje to spadkiem zainteresowania sprawami publicznymi, wzrostem znaczenia tzw. elektoratu niezdecydowanego, pejoratywnym postrzeganiem polityki i polityków, co w efekcie końcowym prowadzi do wzrastającej niestabilności otoczenia zewnętrznego w stosunku do ugrupowań rywalizujących na scenie politycznej. Dynamika procesów politycznych, która dokonała się na przełomie XX i XXI w., wskazuje, że kierownictwa współczesnych partii bardzo często zwracają się w stronę profesjonalizacji działań

¹⁰⁷ P. Juchacz, „Demokracja, deliberacja, partycypacja. Szkice z teorii demokracji ateńskiej i współczesnej”, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2006 r., s. 19.

¹⁰⁸ J. Haman, „Demokracja, decyzje, wybory”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003 r., s.255.

komunikacyjnych w celu zmniejszenia niepewności związanej z prowadzonymi działaniami. Obrany kierunek rozwojowy należy uznać za właściwy. Korporacje transnarodowe zbudowały swoją pozycję w oparciu o szerokie spektrum lojalnych klientów, których preferencje są poddawane stałej ewaluacji w celu określenia możliwości ich zaspokojenia. Zastosowanie podobnego schematu działania, opartego w szczególności o przemyślaną strategię oraz instrumenty komunikacyjne, dzięki którym możliwe jest nawiązywanie trwałych interakcji z potencjalnymi wyborcami należy uznać za remedium na wzrastającą niestabilność środowiska politycznego. W ramach przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami polskich partii politycznych uzyskano informacje dotyczące funkcji jakie powinny spełniać ugrupowania na poszczególnych szczeblach administracyjnych. Do najczęściej wskazywanych należały realizacja założeń programowych oraz edukacja obywateli. Koniecznym jest jednak podkreślenie, że niemożliwym jest efektywne wypełnienie którejkolwiek z nich bez stworzenia kanałów komunikacyjnych, dzięki którym możliwe będzie nawiązanie stałej interakcji na linii polityk – wyborca. Jedynie w taki sposób uzyskuje się wiarygodną wiedzę o nastrojach, preferencjach oraz wyobrażeniach na temat świata polityki, którymi legitymuje się elektorat. Automatycznie, z uwagi na relacyjny charakter komunikowania politycznego, stworzona zostaje możliwość kształtowania preferencji elektoratu, czyli realizacja funkcji edukacyjnej, która nie kończy się jedynie na omówieniu punktów programowych, lecz może również wpłynąć na poszerzenie zakresu wiedzy o systemie demokracji pośredniej.

Niezmiernie istotnym zagadnieniem powiązanim z dotychczasowymi rozważaniami wydaje się być omówienie schematu tzw. „rozumnych sądów politycznych”, które powstały na gruncie demokracji deliberatywnej. C. Offe i U. Preuss zaproponowali definicję „oświeconej” woli politycznej, która spełnia trzy kryteria: uwzględniania faktów (sąd nie może być ignorancki, czy doktrynerski), uwzględniania przyszłości (sąd, który nie jest krótkowzroczny) oraz uwzględniania innych (sąd nie może być egoistyczny). Niedojrzałość sądów wiąże się więc z niespełnieniem jednego bądź więcej kryteriów.¹⁰⁹ Zaproponowany przez wspomnianych badaczy model wydaje się jeszcze bardziej atrakcyjny z uwagi na fakt

¹⁰⁹ D. Held, „Modele demokracji”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010 r., s. 301.

jego uniwersalności. Jako proces decyzyjny można go zastosować zarówno w środowisku przedstawicieli narodu jak i wyborców. Jego potencjalne odzwierciedlenie wskazuje jednak na bardzo pesymistyczny wniosek. Uwzględniając rosnące rozczarowanie społeczeństw ogólnym stanem polityki należy wnioskować, że ogromna większość sądów powinna zostać uznana za niedojrzałą. Innym, bardziej ogólnym wnioskiem pozostaje stwierdzenie, że w praktyce wszystkie systemy podejmowania decyzji, czy dokonywania wyborów organów przedstawicielskich należy uznać za mniej bądź bardziej niedoskonałe. Niezbędnym jest podkreślenie faktu, że wszystkie trzy kryteria składające się na „oświeconą” wolę polityczną są związane z procesem komunikowania się. Uwzględnianie faktów nie może zaistnieć bez dobrze rozwiniętej komunikacji partii z otoczeniem zewnętrznym oraz komunikacji wewnątrzpartyjnej, podobnie jak uwzględnianie innych oraz uwzględnianie przyszłości. Koniecznym jest jednak, zwłaszcza w przypadku ostatniego z wymienionych kryteriów, skonstruowanie strategii działania determinującej określoną metodologię działania. Projektowanie aktywności, które mają na celu stworzenie racjonalnego procesu decyzyjnego, wymaga uwzględnienia faktów oraz przypisania im określonej wagi. Takie działanie nie jest możliwe bez pozyskania i uwzględnienia możliwie pełnego zakresu danych. Równie ważnym jest rozpoznanie jakie skutki w przyszłości przyniesie określona decyzja. Pamiętać ponadto należy, że w środowisku politycznym projektowane rozstrzygnięcia zawsze oddziałują na pewne grono podmiotów, co wiąże się z koniecznością rozpoznania charakteru i zakresu omawianej ingerencji. W przypadku demokracji partycypacyjnej oraz istnienia partii nie mniej ważną jest komunikacja wewnątrzpartyjna, ponieważ bardzo często warunkuje ona jakość wdrożenia uprzednio zaprojektowanego procesu decyzyjnego. Wszystkie wspomniane elementy wskazują na nierozzerwalny związek komunikacji politycznej z tzw. „rozumnymi sądami politycznymi”.

Pozostawiając rozstrzygnięcie koncepcji wypracowanych na gruncie politycznym i ekonomicznym należy stwierdzić, że efektem finalnym przeobrażeń na przełomie XX i XXI w. jest zbliżanie się sfery polityki, a w szczególności metod jej uprawiania i kreowania, do rzeczywistości stricte ekonomicznej. Dobrym odzwierciedleniem powyższej opinii jest pogląd J.A. Schumpetera, przytaczany przez T. Michalaka. Podkreślał on, że założenia dotyczące aktywności ludzkiej powinny

opierać się na twierdzeniu, iż człowiek kieruje się przede wszystkim interesem własnym- maksymalizacją użyteczności jednostki.¹¹⁰ Ten sam autor, przytaczając pogląd A. Downsa, wskazał, że podstawy teoretyczne homo oeconomicus mają swoje zastosowanie również w sferze zachowań politycznych.¹¹¹ W omawianym modelu, ideologia pełni rolę instrumentu, który dopasowywany do określonych preferencji, ma na celu przekonanie jak największej grupy obywateli do określonej opcji politycznej.¹¹² Pogląd A. Downsa koresponduje z zaprezentowanymi wcześniej myślami A. de Tocqueville’a oraz J. Ortegi y Gasset’a stanowiąc ich XXI – wieczne.

Powyższe rozważania prowadzą do teorii dwóch modeli zachowań wyborców. Pierwszy z nich, nazywany „głosowaniem według kwestii”, przybiera następującą postać:

- preferencje w rozpatrywanej kwestii;
- jej percepcja;
- głos na kandydata/ partię, której stanowisko wydaje się najbliższe.

Drugi model, określany jako „utożsamianie partyjne”, charakteryzują następujące etapy:

- określenie swojego miejsca na skali od lewicy do prawicy, bądź od zwolenników postępu do konserwatystów;
- odpowiednie wyobrażenia partii;
- oddanie głosu na partię położoną najbliżej indywidualnych preferencji.¹¹³

¹¹⁰ Jerzy Wilkin (red), „Teoria wyboru publicznego. Wstęp do ekonomicznej analizy polityki i funkcjonowania sfery publicznej”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005 r., s.71

¹¹¹ Tamże, s.72.

¹¹² W tym miejscu warto podkreślić opinię I. Shapiro, który rozważał kwestię poprawienia efektywności redystrybucji dóbr na rzecz biednych. Doszedł on do wniosku, że w podobnych studiach należy rozważać dwie kwestie. Po pierwsze, jakie czynniki powodują relatywnie niewielką redystrybucję na rzecz biednych, po drugie czy na takie czynniki można wpłynąć reformami o charakterze politycznym. Wspomniany badacz sceptycznie odniósł się do takiej możliwości. Zobacz także, I. Shapiro, „Stan teorii demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 r., s. 141.

¹¹³ G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 r., s. 142.

Wskazane modele pokazują oczywiście dwa bieguny, pomiędzy którymi mieszczą się rzeczywiste zachowania wyborców.

Konkludując tę część rozważań warto zauważyć, że w systemie demokracji pośredniej, który można uznać za dominujący ustrój w kręgu cywilizacji liberalnej, wiedza w zakresie funkcjonowania państwa i prawa, będąca w posiadaniu obywateli, pełni niebagatelną rolę. Wynika to z faktu konieczności podejmowania decyzji dotyczących składów organów administracji państwowej, które następnie wpływają na kierunki rozwoju określonych jednostek administracyjnych, takich jak miasta, czy państwa. Jakość podejmowanych decyzji pozostaje w trwałej relacji z posiadaną wiedzą głównie politologiczną i prawną. Uwarunkowania XXI-wiecznej rzeczywistości nie sprzyjają jednak jej absorpcji, lecz wydają się zmierzać w kierunku podejmowania decyzji wyborczych na podstawie obiegowych opinii, przesądów bądź zasłyszanych informacji. W tym kontekście niezwykle istotną wydaje się rola komunikacji politycznej, a także mediów masowych, które stanowią obecnie główne źródło informacyjne i opiniotwórcze. Powstaje tutaj jednak problem „szacunku wobec prawdy” nadawców medialnych, których można z całą powagą nazwać „graczami rozgrywającymi”¹¹⁴ w interakcjach pomiędzy wyborcami a politykami.¹¹⁵ W szczególności dotyczy to przekazów wizualnych, które stanowią siłę dominującą dzisiejszych mediów. Wspomniana technika jest z natury rzeczy formą zniekształcającą prawdę. Dodatkowym czynnikiem wzmacniającym obecny wzorzec odbioru i postrzegania rzeczywistości jest wysoka, w porównaniu z alternatywnymi sposobami nadawania, przyswajalność obrazów telewizyjnych. G. Debord wskazał, że obecne

¹¹⁴ W podobnym tonie wypowiada się J. Street, który stwierdził, że media decydują o losie polityków, celach politycznych, wpływają na rządy i elektoraty, innymi słowy media mają władzę. Autor powyższych słów postuluje, więc, aby „IV władzę” zaliczyć do politycznych instytucji wraz z parlamentami, władzą wykonawczą, administracją i partiami politycznymi. J. Street, „Mass media, polityka, demokracja”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006 r., s. 197.

¹¹⁵ T. Schwarz stwierdził, że w USA są tak naprawdę tylko trzy partie: ABC, NBC i CBS. Zobacz także: T. Olczyk „Politrozrywka i popperswazja. Reklama telewizyjna w polskich kampaniach wyborczych XXI wieku”, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009r. s.119. Obrazowym przykładem wydaje się być również opinia W. Clementa, dziennikarza, który rozpoczął karierę działacza politycznego: „umiejętność obchodzenia się z mediami jest obecnie dla polityka (...) rutyną, którą należy opanować, by komunikować treści polityczne. Politycy zazwyczaj akceptują w milczeniu, że np. porządek obrad parlamentu ustalany jest także pod kątem czasu pracy dziennikarzy. Osoba, która pragnie znaleźć się w nagłówkach prasowych następnego dnia, powinna według tego organizować swój terminarz. Każdy polityk wie o tym i uczy się obchodzić z zasadami gry komunikowania masowego”. H. M. Kepplinger, „Demontaż polityki w społeczeństwie informacyjnym”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007 r., s. 128.

życie społeczeństw wysokorozwiniętych przybrało postać przedstawienia. Spektakl jest mechanizmem jednoczenia obywateli skupiającym na sobie wszelką świadomość i wszelkie spojrzenia.¹¹⁶ Wobec powyższego można raczej wskazywać na pogłębianie się wspomnianej wcześniej tendencji dotyczącej sposobów postrzegania polityki aniżeli jej zanik. Problemem jednak wydaje się być fakt nieuświadomienia wspomnianych mechanizmów i procesów przez dzisiejsze społeczeństwa. Bycie poinformowanym i posiadanie wiedzy stają się synonimiczne, a w rzeczywistości nie są tym samym. Prowadzi to wprost do sytuacji, w której twórca i nadawca przekazu staje się jednocześnie monopolistą opiniotwórczym w danym segmencie obywateli. Dalszym krokiem może być manipulacja i sterowanie poglądami wyborców, a w efekcie końcowym aktywne wpływanie na wyniki poszczególnych elekcji. Wiedza obywateli w zakresie funkcjonowania systemu demokratycznego umożliwia więc podejmowanie racjonalnych wyborów, które są oparte o realne oczekiwania wobec partii politycznych. Jej posiadanie utrudnia więc tak subiektywne kreowanie przekazu medialnego, gdyż czyni go nieprofesjonalnym, jak również pozwala wyselekcjonować polityków, którzy za pomocą populistycznych propozycji starają się uzyskać dostęp do zasobów władzy, od tych prezentujących możliwą do realizacji ofertę i kreślących wiarygodne perspektywy rozwoju społeczeństwa jako całości. Bardzo istotną rolę w omawianym procesie powinny spełniać partie polityczne. Określanie mediów mianem tzw. „IV władzy” wynika wprost z uzależnienia się ugrupowań od telewizyjnych technik audiowizualnych w zakresie docierania ze swoim przekazem do określonych segmentów wyborców. Obecnie widoczne są jednak konsekwencje takiego postępowania. Media masowe pełnią bowiem niezwykle istotną rolę pośredniczącą w kontaktach pomiędzy politykami a wyborcami. Koniecznym jest więc w dobie dalszego postępu technologicznego, który nieuchronnie wpływał i wpływa na kształt komunikacji politycznej, budowanie nowych, niezależnych kanałów, na podstawie których możliwe będzie autonomiczne docieranie do elektoratu. Dobrym przykładem są w tym wypadku nowe media. Badania przeprowadzone na potrzeby niniejszej dysertacji wskazują, że skuteczne wzorce zostały wdrożone przez jednostkowych polityków. Wyzwaniem jest jednak zbudowanie kompletnych strategii działania, które staną się standardami obowiązującymi w poszczególnych partiach. Również w tym wypadku

¹¹⁶ G. Debord, „Społeczeństwo spektaklu”, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006 r., s.33-34.

można mówić o obiecujących próbach. Przykład ruchu Kukiz'15, który zorganizował dwie udane kampanie wyborcze w 2015r., czy wcześniejsze działania elekcyjne B. Obamy, zaprojektowane i skutecznie wdrożone w 2008r., nakazują wnioskować, że telewizja nie jest jedynym kanałem komunikacyjnym pomiędzy politykami a wyborcami. Większe otwarcie liderów partyjnych w tym zakresie może przynieść dywersyfikację i poszerzenie relacji z elektoratem, co wpłynie na wzbogacanie jego wiedzy i sposobów postrzegania środowiska politycznego. Obserwacje jawne nieuczestniczące, poczynione przez autora rozprawy w trakcie przeprowadzania wywiadów pogłębionych w parlamencie RP w 2015r., wskazują na częstą bezradność polityków, którzy wprawdzie są zainteresowani działalnością mającą na celu szeroko rozumiany rozwój państwa i którzy posiadają wiedzę merytoryczną w danym temacie, jednak brakuje im szczegółowej wiedzy z zakresu komunikacji politycznej. Również kierownictwo polskich partii bardzo często nie zdaje sobie sprawy z konieczności szczególnego dbania o jakość konstruowanych i wykorzystywanych w codziennej działalności kanałów komunikacyjnych.

Polityka w ustroju demokratycznym bazuje na nawiązywaniu interakcji, prowadzeniu debat, budowaniu kompromisów oraz pokojowym rozwiązywaniu sporów. Sednem efektywnego urzeczywistniania wspomnianych celów jest dobra jakość procesów komunikacyjnych, dzięki którym możliwe jest nawiązywanie interakcji pomiędzy politykami a wyborcami, które skutkuje pozyskiwaniem niezbędnej wiedzy przez partie polityczne, poszerzeniem obywatelskiej wiedzy z zakresu spraw publicznych, a w dalszej konsekwencji krzewieniem idei i budowaniem zaufania pomiędzy ugrupowaniami a elektoratem. Wszystkie wymienione elementy składają się na czynniki stabilizujące scenę polityczną oraz podnoszenie jakości debaty publicznej o kierunkach rozwoju społeczeństwa i państwa.

1.5. Podsumowanie

Zaprezentowane, w ramach I rozdziału rozprawy, rozważania skłaniają do konkluzji całościowej, że poświęcenie na rzecz budowania państwa oraz umacniania demokracji obowiązuje zarówno polityków jak i obywateli. Wprawdzie rzeczywistość społeczno- gospodarczo- polityczna zmienia się, ale konieczność pracy na rzecz dobra

wspólnego jest stale aktualna. Wbrew bardzo często forsowanej opinii, demokracja to system rządów niezwykle wymagający. Nie ma w niej władcy, którego majestat pochodzi z bożego nadania i którego obowiązkiem jest dbanie o dobro i pomyślność poddanych. „Władza ludu”, jak sama nazwa wskazuje, ma suwerena w każdej jednostce ludzkiej posiadającej pełnię praw politycznych. T. Jefferson z entuzjazmem odnosił się do tak skonstruowanego stanu rzeczy wskazując, że w demokracji ludzkość cieszy się darem wolności i szczęścia. Dostrzegał również zagrożenia płynące z takiego stanu rzeczy, ale odrzucał je za pomocą słynnej maksymy *malum periculosam libertatem quam quietam servitutem*.¹¹⁷ Należy jednak pamiętać, że wolność polityczna musi wiązać się z odpowiedzialnością.¹¹⁸ Odżegnywanie się od obowiązków wobec kraju, jakkolwiek nie motywowane, jest z pewnością szkodliwe w dłuższej perspektywie tak dla państwa jak i jego obywateli i bynajmniej nie stanowi rozwiązania problemu, lecz jedynie jego skomplikowanie.

Podsumowując rozważane zagadnienia należy wskazać podstawowe kryterium, którym powinna spełniać jednostka. Jest to kryterium wiedzy. Aby potencjalny wyborca mógł świadomie uczestniczyć w procesie sprawowania władzy musi być wyposażony w odpowiednią aparaturę pojęciową oraz posiadać pewien stopień świadomości obywatelskiej. Należy pamiętać, że niewiedza stwarza pole dla fantazji. Ta bardzo często koresponduje z demagogią i populizmem, które prowadzą do tragedii narodowych. Ich przykładem mogą być dwie wojny światowe z początku XX stulecia z ogromną ilością ofiar, zwłaszcza po stronie domniemanych „sprawców wszelkiego zła”. Wydaje się, że współczesny człowiek zaczyna zapominać o okropieństwach tamtych czasów. Brak podstawowych wiadomości, nie takich które płyną z przekazów medialnych, lecz rzetelnych publikacji dotyczących otaczającego świata prowadzi wprost do kierowania się emocjami i intuicją w wyborze ważnych, jeśli nie

¹¹⁷ „Wolę niebezpieczną wolność niż spokojną niewolę”, T. Jefferson, „On Democracy”, Penguin Books Inc., New York 1946 r., s. 19.

¹¹⁸ Odpowiedzialności rozumianej szeroko, również, jako odpowiedzialności za świat, szacunku dla tego co jest, ostrożnego badania i wydawania sądów. Odpowiedzialność nie może oznaczać jedynie samospełnienia. Zobacz także, C. Taylor, „Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości współczesnej”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001 r., s. 944.

najważniejszych, dróg rozwoju społeczeństwa i jednostki.¹¹⁹ XXI - wieczne społeczeństwo zbyt rzadko zdaje sobie sprawę z istoty dokonywanych wyborów, a także z konsekwencji powstrzymywania się od aktu wyborczego. Słusznym jest spostrzeżenie E. Kuehnel t- Leddihna, który w swojej publikacji poświęconej demokracji stwierdził, że „człowiek z natury swej zmuszony jest do zajmowania stanowiska wobec wydarzeń i problemów. Jeśli nie potrafi dokonać tego w sposób racjonalny, kieruje się sentymentami, uczuciami (...) jak oszacować owe uczucia nie tylko w sensie liczbowym, ilościowym, ale także jakościowym? Na to pytanie nie ma racjonalnej odpowiedzi. Demokracja pozostaje zatem czystym sentymentalizmem, dalekim od jakiegokolwiek wiedzy, rozsądku i rozumu”.¹²⁰ Wspomniany badacz konstatuje ponadto: „Gdyby demokracja była naprawdę rzeczą dobrą, to najlepszym ze wszystkiego byłoby maksimum demokracji”¹²¹ System naczyń połączonych, jak można określić dzisiejszy świat, prowadzi do sugestii, że królująca tzw. „wąska specjalizacja” wydaje się być zaprzeczeniem tego, czego dorosły i odpowiedzialny obywatel potrzebuje, zwłaszcza w tak złożonej i skomplikowanej rzeczywistości, jaką oferuje XXI wiek. Konkludując tę część rozważań, należy stwierdzić, że właśnie wiedza jest tym pierwiastkiem, który współwarunkuje efektywne kształtowanie bytu narodowego. Jeżeli ten argument będzie spełniony, wówczas statystyczny obywatel, rozumiejąc powagę własnych wyborów i odpowiedzialności za los państwa, będzie w stanie logicznie i przede wszystkim dobrowolnie zrozumieć wagę poświęcenia na rzecz narodu, jak również konieczność nieustannego doskonalenia własnego warsztatu humanistyczno- społecznego. Powyżej przedstawione zdanie stanowi klamrę, która spina cel zarówno liberalnych jak i konserwatywnych dążeń, co należy wzmocnić słowami zaczerpniętymi ze sztandarowego dzieła J. S. Milla: „celem człowieka, czyli tym, co dyktują mu wieczne i niezmiennie nakazy rozumu, a nie podszepty mglistych

¹¹⁹ Być może powyższa konstatacja koresponduje z poglądem D. Bella, który stwierdził, że obecnie kategorie takie jak „lewica”, „prawica” mają niewielki sens. Ich miejsce zastąpiła „sympatia do chaosu pierwotnego”. Współczesne mechanizmy (społeczne) jednoczą się we wściekłości przeciwko społecznemu porządkowi na wstępie, a także w wierze w spełnienie apokaliptycznych obietnic na zakończenie. Tak zaprojektowana trajektoria prowadzi do trwałego radykalizowania się mechanizmu społecznego działania. D. Bell, "The Cultural Contradictions of Capitalism", Heinemann Educational Books Ltd., London 1979r., s.51. Zobacz także, S. Lipset, „Homo politicus. Społeczne podstawy polityki”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998 r., s. 506- 541.

¹²⁰ E. Kuehnel- Leddihn, „Demokracja- opium dla ludu”, Wydawnictwo Prohibita, Warszawa 2012 r., s.110.

¹²¹ Tamże, s. 15.

i chwilowych pragnień, jest najwyższy i najbardziej harmonijny rozwój jego władz złączonych w jedną logiczną całość”.¹²²

Powyższe rozważania prowadzą do częściowej konkluzji, która nakłada obowiązki zarówno na elity społeczne, które sprawują władzę w pośrednim systemie demokratycznym, jak również na obywateli. W państwach znajdujących się w kręgu cywilizacji zachodniej od dawna istnieją instrumenty, które umożliwiają aktywne wpływanie na szeroko rozumiany byt społeczeństwa. Jednym z nich są oczywiście wolne wybory, podczas których następuje weryfikacja oferowanych przez polityków programów wyborczych. Należy jednak podkreślić, że w trakcie kadencji danego organu istnieje również szereg innych narzędzi jak np. aktywne uczestnictwo w posiedzeniach statutowych organów władz, konsultacje społeczne, czy nawet aktywność poprzez szeroko rozumiane stowarzyszenia, czy incydentalnie powoływane akcje społeczne. Koniecznym jest jednak nabycie umiejętności korzystania ze wspomnianych instrumentów. Do tego jednak potrzebna jest zarówno wiedza, jak i rozumna postawa elit społecznych. Powinny one pełnić rolę filtra odpowiedzialnego za przedstawianie racjonalnych propozycji w danej sprawie. Elity społeczne, za sprawą codziennego sprawowania władzy, znają zarówno zasoby, które są w dyspozycji danej wspólnoty, jak również potrafią oszacować możliwości prawne realizacji danego przedsięwzięcia. Zadaniem wyborców powinno być natomiast rozpatrywanie zaproponowanych i możliwych do zrealizowania propozycji i wybór określonej z nich. Oczywiście koniecznym jest również prowadzenie kontroli społecznej proponowanych rozwiązań - w tym właśnie aspekcie niezastąpiona jest wiedza. Tak skonstruowany mechanizm jest dopasowany do systemu demokracji pośredniej, gdyż gwarantuje rozumne i świadome podejmowanie decyzji w ramach istniejących ograniczeń. Jest to jednocześnie mechanizm, który łagodzi skutki ewentualnych niepowodzeń, ponieważ każdy proces decyzyjny powinien zawierać choćby intuicyjną analizę ryzyka danej aktywności.

Zaprezentowane stanowisko eksponowało punkt widzenia, w którym głównym aktorem był człowiek. Dlatego należy podkreślić użyteczność systemu. Rewolucja

¹²² J. S. Mill, „O wolności. O zasadzie użyteczności”, Wydawnictwo DeAgostini Polska Sp. z o. o., Warszawa 2003 r., s. 87- 88.

1789r. wybuchła między innymi z powodu skrajnego zubożenia społeczeństwa, które przełożyło się na spadek zaufania w stosunku do władzy, a w konsekwencji doprowadziło do przewrotu. Jak więc słusznie wskazał G. Kołodko, demokracja nie jest celem ostatecznym, ale środkiem do tego właśnie celu, którym jest harmonijny rozwój społeczny i postęp. Wszelkie modyfikacje, które wychodzą naprzeciw autentycznym potrzebom ludzkim, które zadość czynią zaspokajaniu potrzeb społecznych w długim okresie, pogłębiają demokrację.¹²³ Wydaje się, że „władza ludu” z cyklicznymi wyborami, przy założeniu oświeconych przedstawicieli narodu jak i samych obywateli, może być ustrojem niezwykle elastycznym i czułym na potrzeby ludzi. L. Balcerowicz w następujących słowach wypowiadał się o wolności politycznej: „Wolność jest jak zdrowie. Rozumiemy, co ona znaczy i jak wiele jest warta, gdy jej nie mamy”.¹²⁴ Z pewnością w zacytowanym fragmencie kryje się duże doświadczenie i mądrość, jednak należy zadać następujące pytanie: ile jest warta wolność polityczna jednostki, jeśli jej status materialny prowadzi do coraz większego zubożenia? Prawdopodobnie będzie to jedynie kolejny produkt, który zostanie zamieniony przez człowieka na dobro doczesne. Stanie się tak dlatego, że wprowadzicie idee, które wolność polityczna pomaga współkreować, pomagają wpływać na otaczający świat, jednak nie zaspokajają one przyziemnych potrzeb człowieka, od których uzależniona jest egzystencja na podstawowym poziomie.¹²⁵ Kluczem jest, więc proces decyzyjny, którego celem jest zapewnienie rozwoju społeczeństwa i państwa w długim okresie czasu. Jego urzeczywistnienie jest jednak możliwe jedynie w sytuacji dokonywania wyborów racjonalnych, dokonywanych, jak wspomniano wcześniej, pod wpływem rzetelnie zgromadzonej i przeanalizowanej wiedzy. Jest to jednak warunek podstawowy, który sam w sobie nie może być uznany za wystarczający w systemie demokracji pośredniej. Spoiwem pomiędzy suwerenem a podmiotami pośredniczącymi mogą być szeroko

¹²³ G. W. Kołodko, „Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości”, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2013 r., s. 331.

¹²⁴ L. Balcerowicz, Odkrywając wolność. Przeciw zniewoleniu umysłów", Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2012 r., s. 9.

¹²⁵ Obrazowo opisał taki stan rzeczy I. Berlin wskazując, że na pierwszym miejscu trzeba zaspokoić rzeczy podstawowe. Istnieją bowiem sytuacje, kiedy buty są ważniejsze od dzieła Szekspira. Można w tym miejscu dodać, że od praw politycznych również. To co nazywamy wolnością jednostki nie dla każdego jest potrzebą prymarną. R. Aron, I. Berlin. H. Arendt, „Trzy głosy o wolności”, Wydawnictwo CDN, Warszawa 1987 r., s. 61.

rozumiane procesy komunikacyjne, których głównym celem powinno być zapewnienie nawiązywania interakcji pomiędzy partiami a wyborcami. Tylko w ten sposób możliwe jest zbudowanie niezbędnego zaufania oraz zorganizowanie racjonalnego procesu decyzyjnego, odpornego na wpływy populistyczne. Jednocześnie stałość zbudowanych relacji zapewnia adekwatne reagowanie na zmieniające się warunki otoczenia wewnętrznego, które swój wyraz uzyskują w trakcie wyborów powszechnych. Innymi słowy, komunikowanie polityczne w XXI w. zapewnia stabilizowanie scen politycznych, a tym samym wzrost zadowolenia z funkcjonowania ustroju i pogłębianie demokracji.

ROZDZIAŁ II

Typologie partii politycznych i ich charakterystyka

2.1. Ewolucja partii politycznych

W poprzednim rozdziale wskazano fakt, że społeczeństwa demokratyczne charakteryzują się dynamicznym i ewolucyjnym charakterem. Ich zmienność jest uwarunkowana rozmaitymi czynnikami natury gospodarczej, politycznej, społecznej oraz kulturowej. Pokłosem powyższych jest również fluktuacja w partiach politycznych. Wynika to z prostej konsekwencji jaką jest fakt, iż wszelkie ugrupowania, mające na celu reprezentowanie interesów obywatelskich, czerpią zasoby niezbędne do egzystencji z otoczenia zewnętrznego jakim w stosunku do nich jest społeczeństwo, a konkretniej szeroko rozumiany elektorat. Można więc założyć, że zmiana w makrosystemie, jakim jest ustroj demokratyczny, powoduje zmiany w mikrosystemie, którym jest scena polityczna. W literaturze przedmiotu wyodrębniono kilka faz rozwojowych partii. Należy jednak podkreślić, że nie są to kategorie absolutnie spójne i zamknięte, lecz stanowią jedynie pewne uogólnienia, dzięki, którym możliwe było wyodrębnienie wzorców ugrupowań. Podłożem wspomnianej nieostrości jest zróżnicowany rozwój polityczny państw, odmienne wzorce kulturowe, a także inne warunki uprawiania polityki. Możliwe jest więc, iż dana partia będzie wyróżniała się cechami zarówno ugrupowania kadrowego jak i masowego. Wynika to prawdopodobnie zarówno z konserwatywnego nastawienia ugrupowań do idei zmiany, jak również z prostego faktu, że stosowanie rozwiązań charakterystycznych dla wcześniejszego etapu rozwoju jest zwyczajnie korzystne. Ponadto należy pamiętać, że rzeczywistość społeczna cechuje się raczej ewolucyjnym charakterem, wobec czego nie należy oczekiwać radykalnego i ścisłego rozgraniczania jednego modelu od drugiego. Należy jednak zaznaczyć, że zmiany w partiach nie są powodowane tylko otoczeniem zewnętrznym organizacji, lecz również wielością innych zmiennych występujących w rozmaitych konfiguracjach.

Istotą egzystencji partii politycznych jest sprawowanie władzy bądź aktywne wpływanie na nią. Należy w tym kontekście rozwinąć tezy ujęte w rozdziale pierwszym. Ustrój demokratyczny charakteryzuje się zmiennością, która jest podyktowana ewolucją samego społeczeństwa. Ugrupowania polityczne, aby móc efektywnie rywalizować o głosy wyborców, muszą uruchamiać procesy dostosowawcze, dzięki którym możliwe będzie jak najpełniejsze zaspokajanie poszczególnych oczekiwań. W związku z powyższym nasuwa się wniosek, że wzorce rywalizacyjne, które sprawdzały się w latach 70 ubiegłego stulecia, należy traktować raczej jako relikty przeszłości aniżeli obowiązujące szablony. Na początku XXI wieku zarysował się trend zbliżeniowy pomiędzy sferą polityki i ekonomii w zakresie walki o potencjalne poparcie. Trudno jednak bez cienia wątpliwości odpowiedzieć, czy obrany kurs będzie stałym, czy jedynie chwilowym. Jak wspomniano wcześniej, czynników, które wpływają na organizacyjny kształt partii politycznych jest wiele. Dodatkowo większość z nich, żeby wspomnieć jedynie o systemie finansowania ugrupowań, wzbudza liczne kontrowersje społeczne co bardzo często przekształca się w dodatkowy punkt rywalizacyjny pomiędzy podmiotami polityki. Niewątpliwie słusznym zabiegiem wydaje się odseparowanie kolejnych rozważań od argumentacji natury czysto emocjonalnej. Dlatego też należy prześledzić ewolucję partii oraz zbadać naturę owych zmian. Pozwoli to, w połączeniu z innymi zjawiskami opisanymi w kolejnych podrozdziałach, na wskazanie pełnego obrazu partii przełomu XX i XXI wieku uwzględniającego nie tylko efekty procesu ewolucji wspomnianych ugrupowań, ale również czynniki je determinujące.

2.2. Partie polityczne. Wczesne etapy ewolucji na tle kontekstu historycznego

Organizowanie się ludzi w formalnych i nieformalnych ugrupowaniach w celu wpływania na ośrodki władzy państwowej, czy zwiększania swoich zdolności rywalizacyjnych posiada tradycję tak długą jak państwo. Należy jednak podkreślić, że wspomniane zrzeszanie się mogło przybrać kształt partii politycznych w ośrodkach, gdzie panującym ustrojem była demokracja pośrednia. Zaznaczyć należy, że protoplaści dzisiejszych ugrupowań to organizacje o zupełnie innym kształcie aniżeli obecnie. Jak wskazał J. Baszkiewicz, ewolucyjne zbliżenie nastąpiło wskutek wzrostu znaczenia

parlamentów, podziału władzy, a także z uwagi na wspomniany w rozdziale I rozrost terytorialny, który uniemożliwiał w praktyce stosowanie metod demokracji bezpośredniej. Jego zdaniem rządy parlamentarno- gabinetowe wręcz wymagały istnienia partii, co wynikało między innymi z liberalnej wiary w wartość ścierania się poglądów. Z drugiej strony ograniczony krąg uprawionych do głosowania uniemożliwiał tworzenie partii masowych, co powodowało, że wczesno liberalne ugrupowania miały charakter elitarny. Początkowo, paradoksalnie, taka konstrukcja odstraszała demokratów z J. J. Rousseau na czele, którzy uważali partie jako koterie arystokratyczne obłudnie i cynicznie manipulujące wyborcami.¹²⁶ Warto jednak zauważyć, że w literaturze przedmiotu istnieje pogląd, w myśl którego dzięki ugrupowaniom mogły zaistnieć swobody demokratyczne.¹²⁷ Należy jednak nadmienić, że organizacyjny przełom nastąpił dopiero z chwilą upowszechnienia się prawa wyborczego. Wówczas więzi osobiste, które dominowały na wczesnym etapie rozwoju, zostały zastąpione przez związki formalne, co spowodowało pojawienie się na arenie politycznej partii kadrowych grupujących przedstawicieli elity politycznej. Jej struktura członkowska była nadal nieliczna, apel był również kierowany do stosunkowo niewielkiej liczbie grupy ludzi posiadających prawa wyborcze, niemniej jednak był to kolejny krok w rozwoju organizacyjnym partii.

Powyżej zaprezentowany model dotyczy głównie państw anglosaskich. We Francji, gdzie te propozycje budziły niechęć, ewolucja przebiegała w nieco odmienny sposób. Po roku 1879 władzę przejął parlament, w którym deputowani, przeciwni podziałom partyjnym, szybko podzielili się z uwagi na odmienne poglądy. Zaczęły więc powstawać kluby, których rolą było skupianie podobnie myślących przedstawicieli ludu oraz pozyskiwanie zwolenników poza parlamentem. A. Małkiewicz i M. Gulczyński wskazali, że przedstawiony proces był w swej istocie zalążkiem powstania partii politycznych na kontynencie europejskim- co wynikało z następujących czynników:

¹²⁶ J. Baszkiewicz, „Powszechna historia ustrojów państwowych”, Gdańsk 1998 r., s. 236.

¹²⁷ W Anglii po obaleniu Jakuba II wigowie, którzy do tego doprowadzili, postawili warunek, aby nowy władca zagwarantował szerokie prawa parlamentarne i swobody obywatelskie. W ten sposób został zagwarantowany i rozszerzony system demokratyczny w Anglii, czego symbolem jest zapoczątkowany przez Jerzego I zwyczaj by przywódcę partii, która zwyciężyła w wyborach do Izby Gmin desygnować na stanowisko premiera. Zobacz także: A. Małkiewicz, M. Gulczyński, „Wiedza o partiach i systemach partyjnych. Podręcznik akademicki”, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2008 r., s. 11.

- w całym kraju istniała sieć klubów, formalnie niezależnych, jednak ściśle współpracujących ze sobą.
- posiadały one własny program i ideologię, które stanowiły przedmiot burzliwych dyskusji, jednak to właśnie poglądy decydowały o konkretnej przynależności.
- członkami klubów byli nie tylko arystokraci i szlachta, lecz również mieszczenie.¹²⁸

Kolejne zmiany nastąpiły na przełomie XIX i XX wieku, kiedy to, powtarzając za A. Heywoodem, pojawiły się partie określane jako organizacje, których celem jest zwycięstwo w wyborach oraz sprawowanie władzy, co odróżniało je od analogicznych organizacji na wcześniejszym etapie ewolucji, które E. Burke określał jako „grupę ludzi, których połączyła pewna zasada, z którą wszyscy się zgadzają”.¹²⁹ Powstające demokratyczno- rynkowe systemy, które były pokłosiem zmian jakie przyniosły rewolucje przemysłowe, sprawiły, że powstały nowe, emancypujące się, grupy społeczne. Dzięki nim powstawać zaczęły partie masowe, wyposażone w struktury organizacyjne i zawodowych funkcjonariuszy. Również wówczas wykształciły się ideologie, które stały się wyznacznikami dla ugrupowań w Europie- liberalna, konserwatywna, socjalistyczna, chrześcijańsko- demokratyczna, agrarystyczna, nacjonalistyczna.

Wraz z pojawieniem się partii masowych zaczęły funkcjonować nowe formy organizacyjne. Struktura wewnętrzna została sformalizowana i poszerzona o szczeble centralne i lokalne, obowiązywać zaczęła dyscyplina partyjna, a także wprowadzono bardziej restrykcyjny system finansowy. Pewnym następstwem było pojawienie się polityków zawodowych. Jak wskazali A. Małkiewicz, M. Gulczyński, ugrupowania zaczęły upodabniać się do przedsiębiorstw.¹³⁰ W ten sposób zapoczątkowany został

¹²⁸ A. Małkiewicz, M. Gulczyński, „Wiedza o partiach i systemach partyjnych. Podręcznik akademicki”, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2008 r., s. 13.

¹²⁹ A. Heywood, „Politologia” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 r., s. 305- 307.

¹³⁰ A. Małkiewicz, M. Gulczyński, „Wiedza o partiach i systemach partyjnych. Podręcznik akademicki”, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2008 r., s. 15.

proces marginalizacji przywódców i członków, których główną rolą stało się opłacanie składek członkowskich, które stanowiły finansowy trzon organizacji, a także uczestnictwo w różnego rodzaju akcjach na rzecz partii. Spowodowało to rozluźnienie relacji członkowie- funkcjonariusze partyjni, co starano się unieszkodliwić za pomocą wewnątrzpartyjnych wyborów.

Na omawianym etapie pojawiły się również ugrupowania faszystowskie, które swój chwilowy sukces zawdzięczały populistycznemu apelowi, zmasowanej formie indoktrynacji, niewiedzy społeczeństwa, panującemu kryzysowi gospodarczo - politycznemu, a także wyrzeczeniu się demokratycznych ideałów na rzecz kultu jednostki. II wojna światowa położyła jednak kres tej formie organizacyjnej.

Konkludując, partie polityczne należy traktować jako organizacje cechujące się dynamicznym charakterem, które aktywnie reagują na zmiany w ich otoczeniu. Można więc wyróżnić pięć zasadniczych etapów rozwojowych w tym zakresie:

1. partie jako ugrupowania o strukturze rodowej, np. *factiones* w starożytnym Rzymie,
2. partie jako ugrupowania arystokratyczne, np. angielskie partie wigów i torysów,
3. partie klubowe, np. w czasie rewolucji francuskiej, USA, Sejmu Wielkiego w Polsce,
4. partie masowe np. partie robotnicze XIX i XX wieku,
5. partie masowej integracji, które ogólnie rzecz ujmując, występują obecnie.¹³¹

W tym miejscu wskazany jest przybliżenie poglądów R. Herbuta, który stwierdził, że stopniowe zmiany w partii wynikają z konieczności adaptowania się do środowiska, które z jednej strony tworzy układ zachęt, szans i możliwości, które ugrupowanie będzie starało się wykorzystać w celu optymalizacji własnego położenia w ramach systemu, z drugiej natomiast strony konstytuuje ono ograniczenia, które należy brać pod uwagę. Partia, która nie chce lub nie potrafi uznać tych realiów staje się

¹³¹ M. Chmaj, W. Sokół, M. Żmigrodzki, „Teoria partii politycznych”, Wydawnictwo Morpol, Lublin 2001 r., s. 21- 24.

nieefektywna. Wspomniane fazy rozwoju, zdaniem badacza, opierają się na uwzględnieniu wymienionych powyżej determinantów. Z drugiej strony należy również podkreślić, że wszelkie bodźce płynące z otoczenia są filtrowane przez elity partyjne, których zadaniem jest ocena prawdopodobieństwa wpływu danego zjawiska na organizację. Powyższy mechanizm posiada swoje oparcie w idei racjonalnego wyboru, co oznacza, że zmiana w ugrupowaniu pozostaje do pewnego stopnia efektem świadomej decyzji.¹³²

Z całą pewnością elementem, który wpłynął na zasadniczy stopień przemian w XX wieku oraz na początku obecnego stulecia jest instytucjonalizacja. Wzrost profesjonalizacji ugrupowań oraz wspomniane wcześniej zapożyczanie i wdrażanie komercyjnych metod i technik rozpoznawania potrzeb elektoratu oraz jego aktywizowania oraz pozyskiwania zaowocował równocześnie przemianą partii politycznych z luźnych stowarzyszeń w organizmy, które zasługują na miano organizacji. Wspomniana przemiana nie miałaby jednak miejsca gdyby nie instytucjonalizacja. Na obecnym etapie rozważań należy scharakteryzować wspomniane zjawisko w kontekście rozwoju partii politycznych w XXI wieku.

2.3. Instytucjonalizacja partii politycznych

Instytucjonalizacja partii politycznych jest zjawiskiem tak istotnym jak i eksplanacyjnie niejednoznacznym. W najprostszym rozumieniu tego słowa można stwierdzić, że jest to proces zmian ugrupowania w instytucję, dzięki czemu możliwe będzie posiadanie oraz dysponowanie określonymi zasobami organizacyjnymi i materialnymi, co umożliwi tak zdefiniowanej organizacji uczestnictwo w życiu politycznym, a tym samym wypełnianie pewnych, określonych i zmiennych w czasie funkcji publicznych. Zasadnym wydaje się krótkie scharakteryzowanie omawianego procesu, co umożliwi wzbogacenie powyższej definicji o dodatkowe elementy dostrzeżone przez innych badaczy.

¹³² A. Antoszewski, R. Herbut, „Systemy polityczne współczesnego świata”, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2001 r., s. 96.

Obecny etap rozważań należy zainicjować opisem instytucji jako takiej, by móc w dalszej części połączyć tak uzyskany dorobek ze specyficznym środowiskiem politycznym. Instytucja bywa określana jako formalne zasady, procedury nadrzędności i podporządkowania oraz standardy działań praktycznych, które normują relacje między jednostkami w ramach układów organizacyjnych aktywnych we wspólnocie politycznej i ekonomii.¹³³ Powyższa definicja sugeruje dynamiczny charakter omawianego procesu. Jeżeli uwzględni się fakt, że za powołaniem do życia każdej organizacji zawsze stoi człowiek, lub grupa jednostek, to należy podkreślić, że również wszelkie zmiany są jego dziełem. Tym samym prawomocną wydaje się konstatacja, że otoczenie zewnętrzne, a także określony kontekst, będą wpływały na wszelkie ewolucje w instytucji. Rzecznicy historycznego, czy socjologicznego ewolucjonizmu będą podnosić argumenty natury politycznej i kulturowej, natomiast zwolennicy teorii racjonalnego wyboru opowiedzą się za stanowiskiem, że instytucja jest areną, w której ramach podejmuje się takie a nie inne decyzje, ponieważ prymatem jest maksymalizacja korzyści płynącej dla jednostek. Tak pojmowane motywacje, zarówno kolektywne jak i indywidualne, w automatyczny sposób zostają złączone z szeroko rozumianym otoczeniem zewnętrznym instytucji, które jest weryfikatorem i w zasadzie jedynym czynnikiem warunkującym osiągnięcie, lub nieosiągnięcie, założonych celów. Zmienny charakter środowiska zewnętrznego musi wpływać na preferencje i interesy jednostek oraz grup. Wynikające z powyższej analizy ryzyko niezrealizowania zakładanych przedsięwzięć może zostać ograniczone np. przez próby ramowego, racjonalnego działania. Taki proces doprowadzić może do wykształcenia się struktury, układu zależności, wzorców zachowań i innych czynników stabilizujących i legitymizujących funkcjonowanie instytucji w ramach określonego środowiska. Zawężając dotychczasowy krąg rozważań, należy stwierdzić, że partie polityczne odznaczają się synonimicznymi założeniami. Ich celem jest bowiem stabilizacja dynamicznego świata polityki. Najbardziej popularnym rozwiązaniem stosowanym dla osiągnięcia zakładanych efektów jest korzystanie z danych historycznych i próba, za ich pomocą, regulowania teraźniejszości oraz utrzymywania w pewnych przewidywalnych ramach przyszłości. Innymi słowy, partie są w pewnym sensie zakładnikami przeszłości

¹³³ R. Herbut, „Teoria i praktyka funkcjonowania partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002 r., s. 43.

z uwagi na skłonności do wykorzystywania instrumentów, metod i praktyk wypracowanych we wcześniejszych fazach rozwoju do rozwiązywania problemów bieżących. Tak zarysowane postępowanie skłania do wniosku, że organizacje typu politycznego są niezwykle konserwatywne, bądź nawet skostniałe, w swych działaniach. Koniecznym jest jednak naszkicowanie szerszej perspektywy przed ewentualnym podjęciem jakichkolwiek konkluzji. Korporacje i przedsiębiorstwa operujące na wolnym rynku również nie wprowadzają zmian bez jasno zarysowanej potrzeby. Wynika to z prostego faktu, że za każdą ewentualną reformą kryją się koszty, jakie trzeba ponieść aby, stosowne efekty mogły zaistnieć, a także z uwagi na oczywiste ryzyko niepowodzenia spowodowanego np. podjęciem błędnej decyzji, bądź niekorzystnymi zmianami w otoczeniu globalnym. Nie powinien więc dziwić fakt, że politycy również najczęściej wybierają tańszą, ale i mniej perspektywiczną, opcję, która polega na stosowaniu dotychczasowych rozwiązań. Kluczowa w tym wypadku wątpliwość dotyczy raczej relatywnie najlepszego momentu na wprowadzenie nowych sposobów stabilizowania otoczenia. Wydaje się, że system, w którym dana taktyka, czy narzędzia są stosowane aż do momentu krańcowego, w którym ich przydatność jest znikoma bądź wręcz zerowa nie jest najbardziej efektywnym sposobem. Bardziej racjonalnym jest raczej stworzenie osobnej aparatury pomiarowej, której celem będzie badanie „długości życia” przyjętych rozwiązań w połączeniu z ogólnymi założeniami, jakie partia w ocenie jej liderów powinna spełniać. Wówczas może się okazać, że moment, w którym należy rozpocząć prace przygotowawcze i wdrożeniowe pod nowe sposoby wpływania na środowisko zewnętrzne znajduje się w zupełnie innym niż krańcowy miejscu. Tej tematyce będą jednak poświęcone kolejne rozdziały dysertacji, w związku z czym na obecnym etapie rozważań powyższa uwaga wydaje się być wystarczającą.

W tym miejscu warto jednak zasygnalizować pogląd, obecny w literaturze przedmiotu, którego istota sprowadza się w pewnym stopniu do zaprezentowanych powyżej tez. Każda instytucja, w tym partia polityczna, rozpoczynając swoją egzystencję jest w pewnym sensie kumulacją określonych doświadczeń, które ujawniły się we wcześniejszych formach aktywności.¹³⁴ Zaznaczyć przy tym należy, że

¹³⁴ Tamże, s. 45.

konfiguracja kolejnych występujących rozwiązań nie musi być identyczna w każdym nowopowstałym systemie. Również zapożyczenia nie muszą ograniczać się jedynie do praktyk stosowanych w danej branży. Innymi słowy, powstające partie polityczne mogą czerpać nie tylko z dorobku i wiedzy np. innych ugrupowań, czy stowarzyszeń, lecz również z korporacji, których naturalnym środowiskiem jest wolny rynek. Sednem jest tutaj przydatność danego rozwiązania i jego dopasowanie do obowiązujących norm prawnych w danym kraju. Taka możliwość otwiera interesujące możliwości dla systemów politycznych. Dokonanie gruntownych badań omawianej problematyki pozwoli efektywniej odczytywać preferencje wyborcze, które w skrajnym przypadku może przełożyć się na kolejne modyfikacje ustroju demokratycznego jako całości. Powyższa konstatacja wydaje się być tym bardziej słuszną jeżeli uwzględni się fakt, że każda instytucja jest w swej istocie kompleksem określonych interesów, oczekiwań, czy tożsamości. Jej powołanie do życia jest więc powstaniem początkowego konsensu, który z czasem, w miarę narastania kolejnych rytuałów i zwyczajów charakterystycznych dla nowopowstającego organizmu, przeradza się w konsens organizacyjny. Podstawą w tym procesie, oprócz wspomnianej standaryzacji zachowań, jest jednak koordynacja wzajemnych działań, a przede wszystkim zaspokajania ambicji i oczekiwań. W tym momencie następuje przejście do drugiej, wewnętrznej części organizacji. W przypadku partii politycznej istotnym, o ile nie najistotniejszym, elementem jest zaspokajanie oczekiwań wyborców. Nie można jednak zapominać o wewnątrzpartyjnych mechanizmach, które tak naprawdę wpływają na proces decyzyjny, a co za tym idzie ofertę programową. Zaspokajanie potrzeb elektoratu jest więc dopiero drugą w kolejności determinantą. Inicjatorem jest tutaj proces negocjacyjny w ramach występujących skrzydeł i frakcji rywalizujących w ramach tego samego ugrupowania. Partia polityczna jest więc złożonym organizmem, który aby przetrwać musi poszukiwać klientów, czyli wyborców, co zapewni dostateczną do przetrwania organizacyjnego ilość dóbr materialnych, ale jest zobligowana również do dbałości o wewnętrzny kompromis, ponieważ tylko dzięki niemu możliwe jest przeciwdziałanie rozerwaniu od środka całej instytucji.

Dotychczasowe rozważania prowadzone były w nurcie badawczym, który intuicyjnie prowadził do konkluzji, że instytucjonalizacja w polityce jest funkcją przetrwania organizacyjnego ugrupowań wchodzących w skład całego systemu. Takie

podejście wydaje się najbardziej użytecznym z uwagi na fakt, że tylko szeroko rozumiana maksymalizacja korzyści konstytuuje wszelką egzystencję. Innymi słowy, tworzenie partii, która w swym apelu programowym będzie formułowała postulaty odrzucane przez elektorat, nawet jeśli skonstruowana oferta będzie racjonalna, nie ma większego sensu. Z tego punktu widzenia koniecznym jest zaprezentowanie wybranych koncepcji instytucjonalizacyjnych, a w szczególności infuzji wartości, stabilizacji określonych wzorców zachowań oraz podejścia mieszanego, które zostaną omówione jako ostatnie.

Interesującą wydaje się być koncepcja A. Panebianco. Włoski badacz, wskazał, że instytucjonalizacja pozwala na opisanie dynamiki procesu ewolucji partii w odróżnieniu od statycznego obrazu, ograniczającego się do analizy kolejnych faz rozwojowych ugrupowań w określonych momentach czasowych. Instytucjonalizacja jest więc procesem o różnym możliwym stopniu zaawansowania mierzonym w dwóch wymiarach: autonomii wobec środowiska oraz wewnętrznej spójności, określanej również mianem tzw. „systemowości”, którą należy rozumieć jako poziom wzajemnych zależności pomiędzy wewnętrznymi sektorami organizacji.¹³⁵ Autonomia wobec środowiska występuje w momencie, kiedy partia kontroluje jej relacje z otoczeniem. W sytuacji odwrotnej działania i zasoby ugrupowania są kontrolowane przez inne organizacje. Omawiana kategoria jest stopniowalna, co oznacza, że np. uzależnienie brytyjskiej Partii Pracy, która w zakresie finansowania działalności czy mobilizowania części elektoratu musi polegać w znacznej mierze na związkach zawodowych, jest większe niż w duvergerowskich partiach masowych. Wymiar systemowości odnosi się do strukturalnej spójności organizacji. Głównym kryterium jest tutaj stopień samodzielności podgrup składających się na organizację. Jeżeli samodzielność jest duża to systemowość jest niska i odwrotnie. Oznacza to, że włoski badacz przyjął, iż mało spójna organizacja jest jednocześnie wewnętrznie zróżnicowaną.¹³⁶ A. Panebianco wymienił ponadto pięć wskaźników instytucjonalizacji:

1. zakres rozwoju centralnej, pozaparlamentarnej organizacji partyjnej,

¹³⁵ A. Panebianco, „Political parties: organization & power”, Cambridge University Press, Worcester 1988 r., s. 55.

¹³⁶ Tamże, s. 45.

2. zakres jednolitości struktur organizacyjnych tego samego szczebla,
3. regularność finansowania i wielość źródeł,
4. relacje z zewnętrznymi organizacjami afiliowanymi,
5. zakres zgodności pomiędzy normami statutowymi a aktualną strukturą władzy.¹³⁷

Na tej podstawie dokonana została charakterystyka modelu ugrupowania politycznego. W jednostce silnie zinstytucjonalizowanej regułą jest rozwinięta struktura biurokratyczna, która kontroluje szczeble lokalne. Homogeniczność na równorzędnych poziomach łączy się z większym zakresem spójności strukturalnej. Zróżnicowanie źródeł finansowania w połączeniu ze stabilną i pewną perspektywą finansową zapewnia organizacyjną niezależność oraz gwarancje przetrwania dla aparatu biurokratycznego. Relacje z zewnętrznymi instytucjami afiliowanymi, w przypadku partii silnie zinstytucjonalizowanej, pozwalają na kontrolowanie otoczenia. Ponadto silna korelacja pomiędzy regułami rekrutacji przywództwa a faktyczną strukturą władzy w partii, która istnieje w ugrupowaniu silnie zinstytucjonalizowanym, wyklucza sytuację, w której pozycje przywódcze będą zajmowane przez osoby czerpiące poparcie spoza partii.¹³⁸ Konsekwencjami silnej instytucjonalizacji są brak frakcji i jednolite kierownictwo centralne, które wymusza model awansu polegający na stopniowym przesuwaniu się w górę po kolejnych szczeblach, wytworzenie się tzw. „subkultury partyjnej”, dzięki której możliwe jest zdominowanie przez ugrupowanie grup społecznych stanowiących jej bazę społeczną. Odwrócenie powyższych założeń będzie wskazywało na model słabo zinstytucjonalizowany. Interesującą koncepcją, którą stworzył A. Panebianco, jest również próba połączenia instytucjonalizacji z uwarunkowaniami wynikającymi z rozmaitych sposobów powstawania partii. W tym kontekście można wskazać powstawanie ugrupowań poprzez penetrację terytorialną, dyfuzję terytorialną i połączenie obu wspomnianych. Pierwszy ze wspomnianych modeli można określić mianem „odgórnego” z uwagi na fakt, że czynnikiem inicjującym jest tutaj ośrodek centralny, który następnie kieruje procesem powstawania i kontroli nad organizacjami lokalnymi. Drugi z wymienionych jest raczej inicjatywą oddolną, której istota

¹³⁷ Tamże, s. 45.

¹³⁸ Tamże, s. 45- 46.

sprowadza się do aktywizacji lokalnych elit, które tworząc lokalne struktury łączą się po upływie pewnego czasu w jedną organizację ogólnonarodową.

Istotnym zagadnieniem w kontekście inicjacji politycznego życia jest instytucja sponsora czyli podmiotu, który wpływa na powstającą partię. Taka konstrukcja sprawia, że ugrupowanie jest na dopiero drugim miejscu w kontekście lojalności. Wspomniany czynnik wpływa również na legitymację przywódców, ponieważ pierwszym źródłem jest w tym wypadku właśnie organizacja sponsorska. Ostatnim elementem w koncepcji A. Panebianco jest istnienie lub brak charyzmatycznego lidera, który może być np. niekwestionowanym twórcą partii. Włoski badacz poza wskazaniem wspomnianych czynników dokonał ich charakterystyki. Powstanie ugrupowania na drodze penetracji zakłada od samego początku istnienie silnego centrum, natomiast dyfuzja powoduje powstawanie kilku lokalnych centrów, które automatycznie zmarginalizują pion główny. Podobnie istnienie, bądź też nie, sponsora rodzi większą lub mniejszą zależność. Jedynym wyjątkiem jest tutaj zaistnienie donatora „zewnątrznego” co może wprowadzić sprzyjać instytucjonalizacji, lecz jednocześnie bardziej zwiększa zależność od wspomnianego podmiotu. Również partie posiadające charyzmatycznego lidera rzadko są w stanie przejść omawiany proces przemiany w instytucję, co oznacza, że bardzo często zniknięcie „głównego gracza” powoduje degradację całego ugrupowania. Jeżeli jednak w jakiś sposób organizacja przetrwa taki moment, wówczas silna władza centralna, zbudowana przez wcześniejszego lidera, stymuluje instytucjonalizację. Kończąc dotychczas prowadzony wątek należy podkreślić, że omawiany proces nie jest dany raz na zawsze. Partia instytucyjnie słaba może przejść stosowne etapy ewolucji i zamienić się w silną i odwrotnie.

Pełne rozwinięcie infuzji wartości nastąpiło dzięki P. Selznickowi, który w swojej pracy sugerował, że istnieją organizacje niezinstytucjonalizowane oraz takie, które podlegają temu procesowi. Punktem wyjścia jest więc tutaj analiza sposobu, w jaki członkowie oceniają własną organizację oraz jaki ma to wpływ na jej losy jako całości. Instytucja, aby być efektywną i trwałą, musi być traktowana jako wartość, która nie podlega określonym celom istotnym z punktu widzenia jednostek.¹³⁹ Należy ją

¹³⁹ P. Selznick podkreślał, że procesy polityczne zawsze dotyczą aktualnych oraz potencjalnych „rywalizacji o dusze”, zakładając także stałe redefiniowanie publicznego zainteresowania i wcielania go w życie w kluczowych instytucjach. Takie podejście wydaje się w pełni korespondować z ideą infuzji

raczej traktować jako wartość samą w sobie przede wszystkim z uwagi na walor permanentnej możliwości organizowania działań kolektywnych. Powzięte cele pierwotne, nawet jeśli ulegną erozji, lub nastąpi ich wymiana, nie powinny mieć wpływu na sposób postrzegania organizacji. Powyższe tezy posiadają walory uniwersalne co oznacza, że odnoszą się również do świata polityki. W literaturze przedmiotu wskazuje się na interesującą ewolucję. W fazie genetycznej partia pozostaje środkiem do realizacji specyficznych celów. Osiągnięcie natomiast fazy dojrzałości oznacza, że sama staje się punktem odniesienia określonych działań. W związku z powyższym pierwotne założenia ulegają zmianie bądź stylizacji, dzięki której możliwe jest organizacyjne przetrwanie ugrupowania.¹⁴⁰ Instytucjonalizacja, rozumiana jako infuzja wartości, powoduje więc, że partia zaczyna swoją autonomiczną egzystencję, niezależną od funkcji, które wypełnia w danym momencie. Dzieje się tak z kilku powodów:

- partie mogą wypełniać różne funkcje, w zależności od sytuacji w jakiej się znalazły.
- wypełniając określone zadania partie zwykle nie posiadają statusu monopolisty,
- sposoby ich wykonywania mogą się zmieniać.

Infuzja wartości wyposaża więc ugrupowania w zdolność do zmiany celów programowych i ideologicznych oraz charakter funkcji i sposób jej wypełniania. Bardzo istotnym elementem w tym aspekcie jest efekt psychologiczny, który polega na zmianie sposobu postrzegania oraz oceniania instytucji przez jej członków i potencjalnych wyborców. Wymaga to stosowania bardzo elastycznych strategii komunikacyjnych umożliwiających permanentny proces adaptacji do otoczenia. Bardzo podobną koncepcję skonstruował R. Michels nazywając ją jednak „oligarchizacją”. Zdaniem badacza w początkowych etapach rozwoju partii jej zwolennicy są zainteresowani sprawą, dla której powstała organizacja, jednak z czasem, gdy grupa przywódców jest

wartości, gdyż w centrum uwagi zostaje postawiona instytucja jako efektywny organizator zmieniających się ludzkich działań. Zobacz także, P. Selznick, "Leadership in Administration. A Sociological Interpretation", Harper & Row Publishers, New York 1957 r., s. 61.

¹⁴⁰ R. Herbut, „Teoria i praktyka funkcjonowania partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002 r., s. 50.

zainteresowana głównie rozwojem organizacji i zachowaniem własnych pozycji, następuje systematyczne oddalanie się od pierwotnych założeń, co powoduje rosnącą apatię wśród aktywistów. Wspomniana teoria została zbudowana na przykładzie partii socjalistycznych, których geneza jest zdecydowanie rewolucyjna. Początkowo elementy dobrej organizacji, takie jak biurokratyzacja, liczebność, niezależne zasoby, przybliżały ugrupowania do pierwotnego celu, jednak na pewnym etapie rozwoju stworzona instytucja zaczęła być postrzegana jako cel sam w sobie, a założenie pierwotne stało się automatycznie zagrożeniem.¹⁴¹

Druga koncepcja jest określana mianem stabilizacji określonych wzorców zachowań. Zwolennicy tego podejścia przenoszą badawczy punkt ciężkości z partii jako całości na wzorce zachowań wewnątrzpartyjnych. Podmioty działające aktywnie na forum organizacji tworzą określony układ wzajemnych oddziaływań, który zostaje ograniczony ramami gry politycznej. W ten sposób ukształtowane zostają schematy działań, wykorzystywane w kształtowaniu kolektywnych akcji. Tak rozumiana standaryzacja sprawia, że zachowania stają się dodatkowo przewidywalne. Instytucjonalizacja, w myśl powyższych zasad, zakłada regularne wzorce postępowania i wzajemnej interakcji aktorów, a także reguły i normy zawarte w tych wzorcach zachowań. Ma to sprzyjać zarówno stabilizacji organizacji, jak również ograniczeniu zakresu swobody wyboru podmiotów. Ten drugi element polega w szczególności na uświadomieniu poszczególnym aktorom sceny politycznej potencjalnych kosztów związanych z ewentualną zmianą dotychczas obowiązujących reguł i norm.

Trzecia z koncepcji instytucjonalizacyjnych, określana mianem mieszanej, nosi znamiona dwóch powyżej opisanych. Nie jest to jednak analiza jednorodna. Z uwagi na fakt, że omawiane podejście łączy w sobie cechy obecne we wcześniejszych myślach, należy zauważyć, że rodzi to potencjalną mnogość poglądową. Każdy autor koncepcji mieszanej może położyć nacisk na inne aspekty, co w efekcie końcowym zrodzi nowe spojrzenie. Autor niniejszej dysertacji, w celu uniknięcia chaosu badawczego, dokonał

¹⁴¹ R. Michels opisał powyższą tezę w następujący sposób: „(...) partia wzrastająca organizacyjnie staje się coraz bardziej zastygła(...) Przykuwa się coraz silniej do tak zwanej starej, chlubnej taktyki”, mianowicie taktyki, która uczyniła ją wielką(...) R. Michels, „Oligarchiczne tendencje organizacji”, [w:] J. Szczupaczyński (red.), „Władza i społeczeństwo”, Warszawa 1995 r., s. 142.

subiektywnej selekcji aby wyeksponować jedynie najistotniejsze i najbardziej popularne elementy omawianego podejścia.

Y. Meny wskazał, że w kategorii instytucjonalizacji partii zawiera się element „obiektywny”, którym jest partia jako silna instytucja, oraz „subiektywny”, czyli społeczna akceptacja partii będąca wspomnianą wcześniej wartością samą w sobie. Powracając na moment do poprzednich rozważań, ugrupowanie, które zostało powołane do życia w celu realizacji pewnych zadań, dzięki infuzji wartości inkorporuje cele i wartości założycieli, stopniowo tracąc charakter narzędzia i stając się wartością samą w sobie. Na tym etapie kończą się jednak rozważania charakterystyczne dla infuzji wartości, bowiem druga ich część skupia się na wyznaczeniu poziomu instytucjonalizacji przy wykorzystaniu zmiennych mieszczących się w koncepcji stabilizacji wzorców zachowań jak np. homogeniczność struktury wewnętrznej, czy poziom biurokratyzacji. Nieco bardziej rozbudowaną i interesującą koncepcję zaprezentowali badacze R. Harmel i L. Svåsand. Wyróżnili oni trzy następujące fazy: identyfikacji, organizacji, stabilizacji. Pierwsza z wymienionych jest bardzo podobna do wcześniej opisywanego stadium genetycznego. Dzięki instytucjonalizacji możliwe jest płynne przejście do dwóch pozostałych etapów. Wiąże się to jednak z określonymi konsekwencjami w sferze kierowania partią. W fazie organizacyjnej następuje bowiem rutynizacja procedur podejmowania decyzji, co oznacza, że wzorce zachowań wewnątrzpartyjnych stabilizują się jako efektywny sposób kreowania strategii politycznych. Wbrew pozorom, również ten poziom zawiera pierwiastki infuzji wartości. Znajdują się one w organizacyjnych działaniach liderów ugrupowania (takich jak koordynacja działań, budowanie konsensusu organizacyjnego), które zmierzają do zagwarantowania organizacyjnego przetrwania instytucji. W ostatnim etapie, stabilizacyjnym, dokonuje się powrót do infuzji wartości, ale z punktu widzenia otoczenia zewnętrznego organizacji. Jest to proces związany z wpisaniem się ugrupowania w przetargi parlamentarno- gabinetowe. Z chwilą podjęcia decyzji o przystąpieniu do negocjacji z innymi graczami w ramach systemu politycznego partia musi zadbać nie tylko o wartości organizacyjne, lecz musi udowodnić swoją wiarygodność na tle pozostałych ugrupowań. Można ją uzyskać dzięki podporządkowaniu się mechanizmom, które są uznane za powszechnie obowiązujące. Oznacza to, że dotychczasowa infuzja, która została zarysowana w fazie organizacyjnej,

rozszerza się o dodatkowe elementy, które wynikają z konieczności uwiarygodnienia się na zewnątrz.¹⁴² W tym miejscu należy przytoczyć opinię A. Antoszewskiego, który rozciąga zjawisko instytucjonalizacji partyjnej na cały system polityczny. Twierdzi on bowiem, że jeśli system partyjny jest rozumiany jako system utrwalonych interakcji pomiędzy partiami, to na jego stabilizację składają się takie elementy jak spadek fragmentaryzacji, a także rosnąca koncentracja, którą należy rozumieć jako wzrost poparcia dla najsilniejszych partii oraz wzrost poziomu rywalizacyjności, a także pewne trwałe niechęci i przywiązania, czyli innymi słowy stabilne preferencje wyborcze.¹⁴³ Dlatego można przyjąć za słuszne, że koncepcja, która właśnie została przytoczona, sprowadza się do ograniczenia procesu powstawania nowych ugrupowań oraz utrwalenia organizacyjnego już istniejących.

Scharakteryzowane powyżej koncepcje prowadzą do niejednoznacznej konkluzji. Wprawdzie wszystkie wydają się być racjonalnymi, jednak przeprowadzenie analizy przy uwzględnieniu każdej z osobna jako narzędzia badawczego może prowadzić do odmiennych wniosków. Infuzja wartości nie musi iść w parze ze stabilizacją określonych wzorców zachowań. Wydaje się wręcz, że obie kategorie zmierzają w przeciwnym kierunku. Ugrupowanie, które ma na celu bycie wartością samą w sobie musi, jak wspomniano wcześniej, posiadać duże zdolności dostosowawcze do otoczenia. Stabilizacja wzorców zachowań często prowadzi do wniosków odmiennych. Wszak powstanie silnej instytucji wyposażonej w normy, procedury, dzięki którym kolektywne działania zyskują na koordynacji, nie musi pociągać za sobą istnienia sprawnych mechanizmów adaptacyjnych. Można nawet wyprowadzić tezę, że taki aparat wewnętrzny jest swego rodzaju ograniczeniem dostosowawczym, ponieważ rutynizacja i petryfikacja zachowań wydają się prowadzić do ograniczenia swobody wyboru poszczególnych podmiotów np. przez wskazywanie nieracjonalnie wysokich kosztów potencjalnych zmian. W praktyce oznacza to kłopoty, które mogą się ujawnić w dłuższej perspektywie. W fazie genetycznej instytucjonalizacja zasad i procedur z pewnością wpływa na polepszenie zdolności

¹⁴² R. Herbut, „Teoria i praktyka funkcjonowania partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002 r., s. 54.

¹⁴³ A. Antoszewski, „Polska scena polityczna- system czy chaos?”, Wydawnictwo Wers, Bydgoszcz 2002r., s. 22- 23.

adaptacyjnych partii, gdyż jawi się ona jako efektywny organizator kolektywnych działań. Problemem jest tutaj globalizacyjny charakter omawianej harmonizacji, ponieważ prowadzi ona do stabilizacji przetargów wewnątrzpartyjnych, co wpływa na ograniczenie pola manewru poszczególnych aktorów wewnętrznej sceny rywalizacyjnej. Przy rosnącej niestabilności zewnętrznej niezbędne są jednak szybkie i płynne ruchy dostosowawcze, tymczasem swoiste usztywnienie wewnętrzne ugrupowania faktycznie uniemożliwia nagłe transformacje bądź działania o charakterze innowacyjnym, zwłaszcza w kontekście organizacyjnym. Dobrym przykładem wydaje się być przypadek włoskich partii politycznych, które przez kilkudziesięcioletni okres czasu trwały w swoistym „milczącym sojuszu” pomiędzy sobą, sferą przemysłu oraz elektoratem. Stabilizacja wzorców zachowania wpłynęła jednak na niemożność dostosowania się do nowych okoliczności, które były spowodowane rozpadem dawnych zależności wskutek przemian społecznych, kryzysu ekonomicznego, a także nieodczytywaniem oczekiwań wyborców. Efektem finalnym było zniknięcie ze sceny politycznej ugrupowań z Partią Chrześcijańsko - Demokratyczną, ówczesnym najistotniejszym graczem, na czele. Kolejnym przykładem mogą być tutaj partie lewicowe u zarania swego istnienia. Ich pozaparlamentarny charakter skłaniał je raczej do „zamykania” własnego elektoratu i wnikania w jego głąb aniżeli zdobywania nowych segmentów dla swoich postulatów. Dodatkowo pozaparlamentarny rodowód zmierzał ku zakorzenianiu się syndromu „oblężonej twierdzy”, która zdolna była do efektywnej rywalizacji tylko dzięki przeciwstawieniu się rywalom sprawnie funkcjonującym układem organizacyjnym. W efekcie ta struktura wewnętrzna stawiała się ponadto celem samym w sobie. Co więcej, dosyć jednorodny elektorat sprzyjał standaryzacji i rytualizacji zachowań. Tak zarysowany rozwój partii lewicowych zaczął posiadać swój realny wpływ również na pozostałe partie w ramach systemu. Nie poszły one dokładnie tą samą drogą, lecz przejęły część rozwiązań jak np. prasa partyjna, ogniwa terytorialne, masowe członkostwo. Niemniej jednak proces instytucjonalizacji, rozumianej jako biurokratyzacja, w żadnym innym wypadku nie osiągnął takich rozmiarów. Wiązało się to przede wszystkim z odrębnymi drogami rozwoju. Partie lewicowe nie mogły odwoływać się do konkretnej grupy społecznej, ponieważ musiałyby one pogodzić się z posiadaniem trwałej mniejszości. Ich apel musiał więc być skierowany do całego narodu, co przekładało się na stosowanie strategii typu catch-

all. Ponadto partie lewicowe posiadały odmienne źródła i mechanizmy finansowania własnej działalności. Partie centroprawicowe były zaś bardzo często ugrupowaniami sprawującymi władzę, co w praktyce oznaczało możliwość korzystania z zasobów państwa. Przekładało się to np. na możliwość wykorzystania mass mediów do własnych celów komunikacyjnych, co nie skłaniało liderów omawianych ugrupowań do stworzenia rozbudowanego systemu mediów partyjnych. Ponadto ich klientelą polityczną były bardzo często klasa wyższa bądź średnia, co powodowało, że indywidualne lub grupowe kontrybucje finansowe były czymś naturalnym, a przy tym nie stanowiły one głównego źródła dochodów. Powracając jednak do partii lewicowych, należy podkreślić bardzo istotny aspekt. Jednym z celów przyświecających ich powstaniu było stworzenie autonomicznej finansowo organizacji, stąd masowy charakter i rozbudowana struktura organizacyjna. Pozwalało to z jednej strony na pozyskiwanie środków materialnych, z drugiej zaś dawało liderom ugrupowania instrumenty kontrolne i koordynacyjne. Warto podkreślić, że ugrupowania nie lewicowe przyznawały dominującą rolę organizacji parlamentarnej, podczas gdy partie lewicowe środek ciężkości w przetargach wewnątrzpartyjnych umiejscawiały w organizacji pozaparlamentarnej. Taka konstrukcja musiała przełożyć się na bardziej rozbudowaną strukturę w ramach ugrupowań, których cechą charakterystyczną były funkcje mobilizacyjne, czy masowy charakter apelu.

Powyższy opis posiada również swoje odzwierciedlenie w poziomie instytucjonalizacji partii centroprawicowych. W przeciwieństwie do swych oponentów, są to ugrupowania określane mianem „lekkich” zarówno pod względem ideologicznym jak i organizacyjnym. Przytoczone określenie oznacza, że wspomniane organizacje nie posiadały sztywnego „gorsetu ideologicznego”, co nie oznacza posiadania swoistej osi programowej. Lekkość organizacyjna oznacza wspomnianą wcześniej dominację frakcji parlamentarnej, co w praktyce oznaczało, że punkt centralny ugrupowania stanowiły osoby pełniące funkcje publiczne, lub dążące do ich przechwycenia. Elity partyjne w pełni kontrolowały działania organizacji, natomiast podstawowym zadaniem, słabo rozwiniętych, jednostek terytorialnych było zapewnienie wyboru określonych funkcjonariuszy na określone stanowiska.

Powyższe rozważania odnosiły się do czasów XIX i XX wiecznej rzeczywistości. A jak wygląda proces ewolucji partii politycznych na przełomie XX i XXI wieku? Odpowiedzią na tak postawione pytanie mogą być badania przeprowadzone przez R. Katza i P. Maira. Wspomniani badacze w swoich studiach nie dokonali podziału na linii prawica- lewica, lecz wybrali kryterium kraju pochodzenia ugrupowań. Punktem wyjścia była również struktura organizacyjna, którą można podzielić na trzy następujące warstwy:

1. pierwsza, której przedstawiciele piastują funkcje w parlamentach i urzędach publicznych;
2. druga, którą można zdefiniować jako aktywistów partyjnych oraz zadeklarowanych zwolenników niebędących członkami zrzeszonymi;
3. trzecia, która jest określana jako organizator i reprezentant partii w terenie.¹⁴⁴

Wyniki uzyskanych badań nie dają jednoznacznej odpowiedzi dotyczącej kierunku rozwoju charakteryzowanych organizacji. W pewnym sensie prawomocnym może być założenie, że ewentualnemu osłabieniu uległa warstwa skupiająca partyjnych aktywistów i zwolenników na rzecz dwóch pozostałych. Taki wniosek płynie z uzyskanych wyników badań, które były prowadzone na przestrzeni 20 lat w wybranych państwach Europy Zachodniej.¹⁴⁵ Nie jest to jednoznaczna konkluzja, gdyż wspomniani badacze wskazali, że zauważalne jest również zjawisko cedowania uprawnień na stopień członkowski. Przykładem może być Brytyjska Partia Pracy, która w roku 1981 umożliwiła przedstawicielom członków partii głosowanie w wyborach

¹⁴⁴ Oryginalnie wszystkie trzy elementy występują pod nazwami „the party in public office”, „the party on the ground” oraz „the party in central office”, P. Mair, „Party Organizations: From Civil Society to the State”. [w:] R. Katz, P. Mair, „How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies”, SAGE Publications, First Published 1994, London 1994, s. 4.

¹⁴⁵ Nie jest to jednak jednoznaczna konkluzja. R. Katz i P. Mair z jednej strony wskazują na fakt, że poziom członkostwa w partiach w stosunku do ogólnej liczby wyborców w krajach Europy Zachodniej spadł, jednak w kontekście tylko i wyłącznie liczebności ugrupowania posiadają większą ilość członków aniżeli dawniej.

władz ugrupowania. Jeszcze dalej posunęła się belgijska PSC, która wprowadziła bezpośrednią elekcję prezydenta partii dziewięć lat wcześniej.¹⁴⁶

R. Katz i P. Mair wskazali ponadto, że obecnie ugrupowania polityczne dysponują dużo większymi środkami niż dawniej. Badacze sugerowali, że wynika to z faktu, iż niemal każda partia spośród badanych, w pewnym okresie, była koalicjantem bądź architektem porozumienia w ramach rządu. Automatycznie powodowało to dostęp tak do zasobów, jak również do zwiększonej legitymacji.

Wydaje się, że w ostatnim etapie ewolucji organizacyjnej można wskazać mieszany model instytucjonalizacji. Autor dysertacji postrzega włączenie przedstawicieli oraz członków partii do procesu wyborczego, jako wyraz infuzji wartości, którą należy interpretować jako odpowiedź na zmniejszające się zaangażowanie obywateli w działania na rzecz polityki. Z wielokrotnieniem dostępnych środków oraz jego źródło w postaci przystępowania do przetargów koalicyjnych przez partie polityczne jest wyrazem wzajemnego uwiarygodnienia się ugrupowań względem siebie.

Adekwatnym podsumowaniem powyższych rozważań może być pogląd, że nie istnieje jednoznaczna odpowiedź dotycząca wątpliwości, który rodzaj instytucjonalizacji, czy infuzja wartości, czy stabilizacja wzorców zachowań, jest bardziej efektywnym i pożądanym. Dane historyczne wskazują, że to co początkowo stanowiło o sile partii niejednokrotnie obracało się przeciwko niej w przyszłości. Ważnym jest więc elastyczne reagowanie na zmiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym. Dla komplementarności zagadnienia warto przytoczyć pogląd K. Sobolewskiej - Myślik, która powiązała kwestię odpowiedzialności politycznej z instytucjonalizacją. Zdaniem badaczki jedynie partia trwale funkcjonująca na scenie politycznej może takiej odpowiedzialności podlegać. Nie jest to jednak możliwe jeżeli partia nie jest choćby w małym stopniu zinstytucjonalizowana.¹⁴⁷

¹⁴⁶ P. Mair, „Party Organizations: From Civil Society to the State”. [w:] R. Katz, P. Mair, „How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies”, SAGE Publications, First Published 1994, London 1994, s. 5.

¹⁴⁷ K. Sobolewska - Myślik, „Partie i systemy partyjne na świecie”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 r., s. 49.

Rozważania zaprezentowane w niniejszym podrozdziale należy, w opinii autora dysertacji, skonfrontować ze szczegółową charakterystyką partii politycznych przełomu XX i XXI wieku. Połączenie rozważań dotyczących przemiany ugrupowań w organizacje, przy jednoczesnym uwzględnieniu tła ewolucyjnego, o którym wspomniano w pierwszym podrozdziale umożliwi pełne wyeksponowanie obrazu teraźniejszych partii oraz wskazanie powodów określonych dróg rozwoju.

2.4 Partie polityczne na przełomie XX i XXI wieku

Dotychczasowe rozważania, prowadzone zarówno nad zagadnieniami ustroju demokratycznego jak również nad konkretnymi modelami partii, prowadziły do konkluzji, że świat polityki cechuje się dynamizmem i zmiennością. Tak sformułowany wniosek stanowi jednocześnie sugestię, że ugrupowania polityczne końca XX i początku XXI wieku również odróżniają się od swoich poprzedników o kadrowym czy masowym charakterze. Celem autora w tym podrozdziale będzie więc scharakteryzowanie dzisiejszych organizacji przedstawicielskich.

Istotne zmiany zostały zapoczątkowane w połowie XX wieku. Warto nadmienić w tym miejscu o opinii Z. Wachlowskiego, który opisując brytyjskie środowisko partyjne przed II wojną światową wspominał o decydującej roli lidera partii jako „głosu”, który dociera do wyborców. W tym kontekście należy podkreślić, że już wtedy waga wygłaszanych oświadczeń była mniej ważna aniżeli osoba, która je składała.¹⁴⁸ Taki pogląd skłania do wniosku, że już kilkadziesiąt lat temu komunikowanie polityczne odgrywało bardzo ważną rolę zaś obecnie potrafi ono pełnić kluczową przewagę konkurencyjną. Drastyczne przyspieszenie ewolucji partyjnej miało jednak miejsce w ostatniej dekadzie ubiegłego stulecia. Przykładem mogą być tutaj Włochy, gdzie wskutek skandalu korupcyjnego rozpadowi uległy niemal wszystkie główne partie.

W literaturze przedmiotu bardzo często wskazuje się jednak fakt, że jednoznaczne skatalogowanie omawianych partii politycznych, które byłoby poparte

¹⁴⁸ Z. Wachlowski, „Stronnictwa polityczne w państwie współczesnym”, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2011 r., s. 16.

danymi empirycznymi, jest niezwykle trudne i musi wiązać się z ograniczonymi efektami. Nie jest bowiem możliwe wypracowanie wniosków, które pasowałyby całkowicie do badanego wycinka rzeczywistości.¹⁴⁹ W tym kontekście należy przytoczyć opinię M. Pedersena, który wskazał na trzy kierunki, w których, po okresie stabilizacji wyborczej pierwszych trzech dekad po II wojnie światowej, skierowały się relacje pomiędzy partiami a wyborcami. Pierwszy z nich oznaczał skurczenie się identyfikacji partyjnej, drugi z obserwowanych trendów, wskazywał na powstanie niekonwencjonalnych zachowań politycznych, trzeci natomiast i jak wskazuje obecna praktyka najważniejszy kierunek wiąże się z odejściem znacznej części wyborców do nowych partii, których nie można zaklasyfikować jako partii masowych, lecz również nie są to ugrupowania typu „catch-all”.¹⁵⁰ O trudności materii, która będzie poruszana w niniejszym podrozdziale może świadczyć chociażby stworzona przez M. Pedersena definicja zmiany w systemie partyjnym. W myśl koncepcji wspomnianego badacza jest to całkowity zestaw zmian we wzorcach interakcji i rywalizacji na trzech poziomach (poziom parlamentarny i rządowy, poziom organizacji wewnątrzpartyjnej, poziom elektoratu- przyp. aut.) jak również interakcji i rywalizacji pomiędzy nimi.¹⁵¹ Tak skonstruowana definicja obrazuje jak wielopoziomowym zjawiskiem jest zmiana wzorca organizacyjnego i rywalizacyjnego partii politycznych. Wspomniany badacz wyszedł jednak naprzeciw wspomnianym wyzwaniom starając się zbadać charakteryzowane zjawisko. Uczynił to za pomocą bodaj najbardziej obiektywnej metody- metody liczbowej.¹⁵² Początkowe założenie wskazuje jednak na fakt, że zmiany mogą mieć tak przypadkowy charakter jak również wynikać z pewnych

¹⁴⁹ Przykładowo P. Mair wskazuje, że istnieje duża baza wiedzy na temat wyborców i rządów, ale występują poważne ograniczenia w zrozumieniu precyzyjnych mechanizmów sterujących organizacją wewnętrzną partii oraz bodźcami prowadzącymi do ich zmian i adaptacji do otoczenia. Również R. Koole, który szczegółowo analizował ewolucję organizacyjną w największych holenderskich ugrupowaniach, w wyprowadzonych wnioskach dowodził, że tamtejszych partii nie da się wtłoczyć w ramy koncepcji stworzonych przez O. Kirchheimera, czy A. Panebianco.

¹⁵⁰ M. Pedersen, „Electoral volatility in Western Europe, 1948-1977”, [w:] P. Mair, „The West European Party System” Oxford University Press, 1990 r., s. 195- 196.

¹⁵¹ Tamże, s. 197.

¹⁵² Innymi słowy, M. Pedersen wskazał wzór, dzięki któremu możliwe jest obliczenie zmienności siły poszczegółnej partii na przestrzeni kolejnych okresów wyborczych: $V_t = \frac{1}{2} \cdot TNC_t$, gdzie V_t - zmienność, a TNC_t - całkowita zmienność w ramach systemu politycznego. Zobacz także, M. Pedersen, „Electoral volatility in Western Europe, 1948-1977”, [w:] P. Mair, „The West European Party System”, Oxford University Press, 1990 r., s. 198- 199.

politycznych prawidłowości, aczkolwiek należy podkreślić, że wspomniany badacz, na podstawie uzyskanych danych, skłaniał się do wniosku, że omawiana płynność nie cechuje się chaotycznym, czy przypadkowym charakterem. Spośród trzynastu poddanych badaniu państw¹⁵³ najwyższym współczynnikiem zmienności charakteryzuje się Francja - ponad 15%, natomiast najniższym Austria i Szwajcaria- niespełna 5%. Interesującym wydaje się zatem fakt, że wspomniana płynność systemowa mieści się w szerokich widelkach, jeśli spojrzeć na całość uzyskanych wyników z wszystkich krajów. M. Pedersen słusznie wskazał, że osiągnięte statystyczne dane można określić jako wskazówkę, która jest punktem wyjścia do dalszych badań.

Abstrahując jednak od rozważań typowo kalkulacyjnych należy stwierdzić, że również dorobek deskrypcyjny pozwala na wskazanie pewnych determinantów, które czasami są tożsame w kilku państwach, czasami natomiast stanowią cechę typową dla danego ugrupowania, lub grupy ugrupowań, w danym kraju. W literaturze przedmiotu coraz częściej wskazywana jest wzrastająca orientacja partii politycznych na państwo. Nie wydaje się to całkowicie zaskakujące z uwagi na fakt niemal powszechnego (z wyjątkiem kilku państw jak np. USA czy Holandia) uzależnienia działalności politycznej od publicznych subwencji. P. Mair w interesujący sposób streścił ewolucję stosunku partii do otoczenia zewnętrznego. Początkowo, w klasycznym modelu masowym, ugrupowania występowały w roli reprezentanta interesów społecznych przed państwem, w kolejnym stadium były one już niezależnym brokerem pomiędzy społeczeństwem i państwem, był to czas stosowania apelu typu catch-all, by na obecnym etapie rozwoju zbliżyć się bardziej do państwa. Jak wskazuje wspomniany badacz, partie zmieniają się, a wraz z nimi ewolucji podlegają również ich powiązania.¹⁵⁴ Warto jednak nieco wypośrodkować powyższą tezę na podstawie poglądów i obserwacji M. Webera. W swojej sztandarowej publikacji pt. „Polityka jako zawód” wskazał on, że partie polityczne już za jego czasów kierowały się w dużej mierze prywatnym interesem. Jego zdaniem ugrupowania rywalizują nie tylko o osiągnięcie określonych celów, lecz również o sprawowanie patronatu nad szeroko

¹⁵³ Austria, Szwajcaria, Belgia, Holandia, Francja, Niemcy, Włochy, Wielka Brytania, Norwegia, Szwecja, Dania, Finlandia, Irlandia.

¹⁵⁴ P. Mair, „Party Organizations: From Civil Society to the State”. [w:] R. Katz, P. Mair, „How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies”, SAGE Publications, First Published 1994, London 1994, s. 8.

rozumianym aparatem administracyjnym. Niemiecki socjolog wskazał, że amerykańskie partie zaprzestały kłótni dotyczących interpretacji konstytucji i stały się ugrupowaniami typowo karierowiczowskimi, które z łatwością przystosowywały swoje programy w celu zwiększenia szans na zwycięstwo w wyborach. Ponadto w Hiszpanii miało miejsce coś, co obecnie można określić zjawiskiem kartelizacji. Dwa dominujące ugrupowania „wymieniały się” rolami partii rządzącej i opozycyjnej dostarczając swoim członkom stanowisk publicznych. We Francji natomiast zmiana na stanowisku prefekta była politycznie bardziej odczuwalna aniżeli oficjalna modyfikacja rządowego programu.¹⁵⁵

Powracając jednak na grunt XX-wiecznej rzeczywistości, A. Małkiewicz i M. Gulczyński stwierdzili, że w latach 70 XX wieku zapoczątkowane zostały zmiany, które poszły w następujących kierunkach:

- pozyskiwanie elektoratu zaczęło następować za pomocą nowoczesnych medialnych socjotechnik;
- zrezygnowano z masowego członkostwa;
- nastąpiła bezprecedensowa profesjonalizacja polegająca na zatrudnianiu specjalistów ds. marketingu i działań organizacyjnych;
- nastąpiło zacieśnianie się relacji pomiędzy partiami a grupami interesu;
- zaniechano wydawania partyjnej prasy;
- zastąpiono całociowe programy wyborcze programami eksponującymi kilka kluczowych dla partii zagadnień.¹⁵⁶

Pokłosiem powyższego wydaje się być rosnąca nieprzewidywalność i niestabilność w świecie polityki. U. Beck wskazał, że w latach 60 XX wieku liczba wyborców niezdecydowanych oscylowała wokół 10%. Obecnie nastąpił wzrost

¹⁵⁵ M. Weber, „The Vocation of Man. *Science as a Vocation, Politics as a Vocation*”, Hackett Publishing Company, Indianapolis/Cambridge 2004 r., s. 43.

¹⁵⁶ A. Małkiewicz, M. Gulczyński, „Wiedza o partiach i systemach partyjnych. Podręcznik akademicki”, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2008 r., s. 18- 19.

liczebności wspomnianej grupy do 20-40% co, jak przewidują badacze, przyczyni się do zmiany wzorców rywalizacji wyborczej z uwagi na fakt, że to właśnie ta grupa niebawem powinna stać się decydującą w kontekście walki o władzę.¹⁵⁷ Pomimo wskazanego powyżej trendu należy jednak pamiętać, że jest to jedynie tendencja, która może, lecz nie musi nasilać się w przyszłości. S. Wolinetz, który badał zachowania wyborcze wskazał, że zależą one od specyfiki danego systemu politycznego i tego jak różne determinanty wpływają na prawdopodobieństwo zmian w jego wnętrzu. S. Wolinetz dodał ponadto, że wpływ czynników na identyfikację partyjną pozostaje bez zmian. Podstawową regułą jest uznanie, że utożsamianie się z ugrupowaniem intensyfikuje się z wiekiem lub długością „psychologicznego członkostwa”.¹⁵⁸ Ponadto nadal istnieje prawdopodobieństwo „przechodzenia” preferencji z rodziców na dzieci. Synonimiczną wydaje się również relacja, która wykształca się przez proveniencje klasowe, lub związane z grupami interesu. Nieco odmiennie mogą natomiast kształtować się postawy wyborcze, które są motywowane tożsamością ideologiczną. W tym przypadku jest możliwa większa fluktuacja z uwagi na fakt konfrontowania przez wyborców osiągnięć, jakie niesie za sobą wdrażanie pewnych idei, z ich własnymi oczekiwaniami. Potencjalne zmiany mogą pojawić się również wskutek wchodzenia na rynek wyborczy nowych jednostek, których preferencje różnią się w znaczny sposób od tych, które prezentowali wyborcy w przeszłości. Dodatkowym czynnikiem może być przypadek, w którym dana idea posiada dwóch zwolenników w postaci aktorów politycznych.¹⁵⁹ W takiej sytuacji możliwe są częstsze i bardziej nieprzewidywalne zmiany.¹⁶⁰ Nie można również zapominać o koncepcji M. Pedersena, który postulował wyliczanie na podstawie danych liczbowych stopnia zmienności tak dla partii jak i całych systemów politycznych.¹⁶¹

¹⁵⁷ U. Beck, „Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002 r., s. 287.

¹⁵⁸ S. Wolinetz, „The Transformation of Western European Party Systems”, [w:], P. Mair, „The West European Party System”, Oxford University Press, 1990 r., s. 222.

¹⁵⁹ Tamże, 223-224.

¹⁶⁰ Przykładem może być próba „zawładnięcia” elektoratem lewicowym przez Twój Ruch na rzecz SLD w Polsce, lub dawniejszy, synonimiczny konflikt pomiędzy Samoobroną RP a PSL.

¹⁶¹ M. Pedersen w swych wnioskach dotyczących przeprowadzonych badań w trzynastu państwach (Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Holandia, Irlandia, Niemcy, Norwegia, Szwecja, Szwajcaria,

Powracając do wcześniej scharakteryzowanego zjawiska odwracania się trendu dotyczącego stałych preferencji P. Mair wskazał, że wskutek zaniku stałej identyfikacji wyborców z daną partią, ugrupowania otwierają się na coraz szersze kręgi wyborców co skutkuje rozmywaniem się konfliktu ideologicznego na rzecz standaryzacji. Wspomniany badacz obwinia w tym wypadku również wzrost znaczenia marketingu politycznego oraz profesjonalizacji kampanii wyborczych, które doprowadziły jego zdaniem do standaryzacji niegdyś odrębnych profili organizacyjnych i strategii.¹⁶² Z drugiej strony P. Mair przytoczył opinię A. Pizzorno, który stwierdził, że niektóre funkcje intuicyjnie przypisywane partiom politycznym, takie jak integrowanie i mobilizowanie obywateli, w dojrzałych demokracjach nie są konieczne i możliwe do realizacji. Ponadto funkcja przedstawicielska, również kojarzona z ugrupowaniami, coraz częściej schodzi na szczebel bezpartyjnych stowarzyszeń i ruchów, co również niejako modyfikuje dotychczasowy obraz partii.¹⁶³ Należy ponadto przytoczyć opinię J. Zawadzkiego, który wskazał, że partia jest niemal typową organizacją w pojęciu nauk o organizacji. Coraz częstsze korzystanie z doradztwa w zakresie Public Relations jest wymuszane przez postępującą komercjalizację życia politycznego. Powoduje to wzrost rangi wiedzy jako zasobu niematerialnego w zakresie kierowania ugrupowaniami. Rośnie ponadto świadomość, że zasoby finansowe są podstawowym i niezbędnym elementem sukcesu politycznego.¹⁶⁴ Warto jednocześnie na moment, w ramach prowadzonych rozważań, przenieść się na grunt prawny, znajdujący zastosowanie w praktyce Polski, Czech, Słowacji i Węgier, aby z takiej perspektywy wskazać istotę organizacji jaką jest partia. Ugrupowania polityczne należy rozumieć jako korporacje,

Wielka Brytania, Włochy) stwierdzał, że w niektórych z nich, jak np. w Austrii, Szwecji i Szwajcarii, nie doświadczone w epoce powojennej wysokiej zmienności wyborczej, podczas gdy we Francji, Włoszech, Belgii i Holandii zaobserwowano zjawisko wręcz przeciwne. Oczywiście ostateczny wniosek skłania jednak do podjęcia konstatacji, że generalny trend europejski zmierza raczej ku zmienności wyborczej aniżeli stałości, jednak nie można zapominać o fakcie, że jest to jedynie tendencja obserwowana na przestrzeni relatywnie krótkiego czasu. Zobacz także: M. Pedersen, „Electoral volatility in Western Europe, 1948-1977”, [w:], P. Mair, „The West European Party System”, Oxford University Press, 1990 r., s. 206.

¹⁶² P. Mair, „Demokracja populistyczna, a demokracja partyjna”, [w:] Y. Meny, Y. Surel, „Demokracja w obliczu populizmu”, Oficyna Naukowa, Warszawa 2007 r., s. 134.

¹⁶³ Tamże, s. 135.

¹⁶⁴ J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2006 r., s. 91- 92.

czyli związki osób fizycznych, mających kompetencje do dysponowania majątkiem korporacji i rozwijania jej działalności.¹⁶⁵ Co więcej, realizując funkcję wyborczą, która wydaje się być najbardziej partykularną, organizacje typu politycznego są zobligowane do stałego badania preferencji elektoratu z uwagi na konieczność dokonywania modyfikacji programowych. Trafne diagnozowanie przyczynia się do zwiększania legitymizacji całego systemu.¹⁶⁶ Istotnym zagadnieniem w tej materii pozostaje ustalenie, czy zmiany w społeczeństwach wymuszają wspomnianą komercjalizację organizacji politycznych i sposobów ich funkcjonowania, czy raczej ugrupowania, dążąc do zdobycia strategicznej przewagi nad konkurencją, sięgają po praktyki, które jeszcze w początkach XX wieku były obce dla świata polityki. Zdaniem autora dysertacji wspomniane zmiany wychodzą sobie naprzeciw. Z jednej strony społeczeństwa, w których wojny, głód i nieustanne zagrożenie są obce tracą zainteresowanie sprawami publicznymi na rzecz szeroko rozumianej indywidualnej samorealizacji. W takim kontekście polityka jest zwyczajnie nudna i nie może konkurować z bardziej atrakcyjnymi dziedzinami współczesnego świata. Z drugiej jednak strony partie i ich działacze również nie są statycznymi bytami, lecz na drodze progresji poszukują sposobów realizacji określonych celów. Najbardziej odpowiednim jest więc zapożyczanie skutecznych technik ze świata komercyjnego i wdrażanie ich w otoczenie publiczne. Rywalizacja partyjna staje się obecnie coraz bardziej medialna. Jednocześnie coraz mniej jest odnośników do autentycznych różnic programowych z uwagi na fakt docentrowego kierunku obieranego przez kolejne ugrupowania. M. Gulczyński oraz A. Małkiewicz wskazali na istotną cechę, którą można w pewnym sensie utożsamić z „amerykanizacją warunków uprawiania polityki”. Zdaniem wspomnianych badaczy partie stopniowo porzucają mniej efektywne formy działania na rzecz głównego i w zasadzie jedyne go celu jakim jest zwycięstwo w wyborach. Wydaje się zasadnym wskazanie, że właśnie w Stanach Zjednoczonych ugrupowania, określane często mianem „partii usługowych”, „maszyn wyborczych”, czy „pustych naczyń”, odznaczają się charakterem typowo wyborczym. Struktura organizacyjna partii jest podporządkowana zadaniu wygrania wyborów na szczeblu federalnym, stanowym bądź

¹⁶⁵ J. Sułkowski, „Pozycja utrojoprawna partii politycznych w Polsce, Czechach, na Słowacji i na Węgrzech”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010 r., s. 14.

¹⁶⁶ W. Sokół, „Partie i systemu partyjne w demokracji”, [w:] K. Motyka (red.), „Konstytucjonalizm we współczesnym świecie”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej, Lublin 1998 r., s. 130.

lokalnym. Każde ogniwo organizacyjne jest zorientowane na ten szczebel władzy, do którego wystawia kandydatów. Stąd można wywieść luźną strukturę organizacyjną i brak hierarchicznego podporządkowania szczebli organizacyjnych.¹⁶⁷ Jest to również powiązane z odchodzeniem od masowej absorpcji członków. Zdaniem W. Wojtasika funkcja rekrutacyjna zakłada osiągnięcie przez partie stanu równowagi między liczbą posiadanych członków, a możliwością ich wykorzystania w ramach prowadzonych działań. Jego zdaniem pod tym względem można zaobserwować proces upodabniania się partii do organizacji komercyjnych, w których po zastosowaniu odpowiednich modeli zarządzania zasobami ludzkimi następuje proces optymalizacji zatrudnienia.¹⁶⁸ W procesie erozji członkostwa na nieco inny aspekt zwrócił uwagę R. Herbut. Wskazał on, że w kontekście aktywizacji politycznej coraz bardziej ograniczoną przydatnością cechuje się apel ideologiczny oraz społeczna tożsamość. Prowadzi to raczej do wewnątrzpartyjnych napięć i konfliktów. Partie starają się więc organizować wyborców a nie członków.¹⁶⁹ Warto ponadto zwrócić uwagę na fakt, że zdaniem wielu autorów w liberalnych demokracjach status ekonomiczny zastąpił identyfikację klasową. Przykładem mogą być Włochy, gdzie właśnie ten profil stał się dominującym w kontekście poparcia partyjnego.¹⁷⁰ Zaproponowana skrótowa forma przeobrażeń organizacyjnych wydaje się być ściśle powiązana z jasno określonymi źródłami finansowania. Partie masowe były powołane do życia z uwagi na fakt braku dostępu do praw politycznych przez szerokie masy społeczne. Właśnie te masy, dzięki składkom, umożliwiały przetrwanie reprezentującym je organizacjom. Obecnie, gdy powszechnym jest finansowanie działalności publicznej ze środków pochodzących z budżetu państwa nietrudno przewidzieć, że właśnie w tę stronę zwrócą się partie. Co więcej, jak wskazuje ustawowy przykład polskiego kodeksu wyborczego, który i tak nie stanowi w tej dziedzinie precedensu, każdy wyborca jest przeliczalny na konkretną sumę

¹⁶⁷ B. Łomiński, K. Zwierzchowski, „Stany Zjednoczone Ameryki” [w:] J. Iwanek, „Partie i systemy partyjne państw wysokorozwiniętych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1999 r., Część I, Wydanie poprawione i uzupełnione, s. 34.

¹⁶⁸ W. Wojtasik, „Funkcje partii politycznych w Polsce po 1989 r.”, [w:] M. Migalski, M. Mazur, W. Wojtasik, „Polski system partyjny”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 r., s. 90.

¹⁶⁹ A. Antoszewski, R. Herbut, „Systemy polityczne współczesnej Europy”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 r., s. 49.

¹⁷⁰ D. Derbyshire, I. Derbyshire, "Political Systems of the World", Helicon Publishing Ltd, Oxford 1996r., s. 100.

wyrażoną w rodzimej walucie. Jeżeli więc ugrupowania są zmuszone do operowania na wolnym rynku na równi z wszystkimi innymi, komercyjnymi i niekomercyjnymi, podmiotami to jasnym staje się, że źródło, z którego możliwe jest czerpanie funduszy okaże się kluczowym. Powyższa logika nie stanowi jednakże całkowitego rozwiązania problemu. Należy pamiętać, że państwo, oprócz subwencjonowania działalności politycznej, posiada również swoje zasoby, które mogą legitymizować ugrupowania polityczne jak np. dostęp do stanowisk publicznych, mediów masowych itp. Oczywiście, jak wskazuje powszechna praktyka, jest to broń obosieczna, jednak zdecydowanie istotniejszym jest wyeksponowanie w tym miejscu potencjalnych możliwości jakie nawiązywanie bliższych relacji na linii partia- państwo może stwarzać. Problem z właściwą interpretacją ugrupowań politycznych wydaje się być stale aktualnym. Może on wynikać z nie do końca fortunnego statusu tych organizacji. Z jednej strony uczestnictwo w nich, a co za tym idzie materialne i jakiegokolwiek inne wspieranie ich działań opiera się na zasadzie dobrowolności, z drugiej jednak strony należy pamiętać, że demokracja pośrednia wymaga istnienia ciał, elit pośredniczących, gdyż obywatele nie są w stanie w pełni kompetentnie i bezpośrednio partycypować w procesie sprawowania władzy. Co więcej, jak wskazano w rozdziale I, ustroj demokratyczny nie opiera się na całkowitej zasadzie homogeniczności. W tym przypadku przekłada się to na większą bądź mniejszą aktywność obywateli w sferze polityki. Zachowanie ciągłości działania i przeciwdziałanie powstawaniu potencjalnych patologii musi być powiązane z zapewnieniem określonych warunków gospodarowania. Te nie mogą zaś w pełni zależeć od nastawienia obywateli, którzy w swoich decyzjach mogą kierować się tak racjonalnymi pobudkami, jak również uprzedzeniami. Podobne wnioski wyprowadził R. Koole, który analizując spadek członkostwa w holenderskich partiach politycznych wskazał między innymi na fakt, że nie daje ono uprzywilejowanego statusu w kwestiach zatrudnienia, dostępu do zasobów mieszkaniowych, ubezpieczenia itp.¹⁷¹ W tym miejscu środek ciężkości rozważań zostaje przeniesiony ze sfery stricte materialnej na grunt zdecydowanie mniej uchwytny- społecznych przeobrażeń, pod wpływem których dokonała się również reorientacja partii politycznych.

¹⁷¹ R. Koole, "The Vulnerability of the Modern Cadre Party in the Netherlands", [w:] R. Katz, P. Mair, "How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies", SAGE Publications, First Published 1994, London 1994, s. 288.

P. Mair wymienił kilka przyczyn, które wpłynęły na zwrot ugrupowań w kierunku państwa. Po pierwsze, profesjonalizacji uległa komunikacja na linii polityk - wyborca. Obecnie niewiele podmiotów politycznych posiada własną prasę, czy kanały telewizyjne w celu nawiązywania kontaktów z potencjalnym elektoratem. Tę funkcję przejęły media masowe, z telewizją na czele, które słusznie określa się mianem „IV władzy”. P. Mair wskazał, że partie, aby uzyskać dostęp do masowego odbiorcy muszą z jednej strony dysponować odpowiednimi środkami, które pozwolą np. na zakup czasu antenowego, z drugiej natomiast strony działania komunikacyjne, np. w trakcie kampanii wyborczych, są ściśle regulowane przez prawo.¹⁷² Należy jednak zauważyć, że wspomniane zmiany w sposobie nawiązywania relacji z otoczeniem przez partie są powiązane z rozwojem radia, telewizji, prasy a obecnie również Internetu. Owszem, powyższe środki zostały bardzo szybko zaadaptowane przez polityków do własnych celów, jednak należy pamiętać, że upowszechnienie wspomnianych kanałów komunikacyjnych, a także ich atrakcyjność dla jednostki, wpłynęły na zmiany w sposobie spędzania czasu przez ludzi oraz na ich poglądy dotyczące otaczającej rzeczywistości. Partie polityczne ze swym przekazem musiały więc stanąć do rywalizacji o wyborcę, który jest jednocześnie masowym widzem. Drugim czynnikiem, który P. Mair wskazał jako wzmocnienie zależności ugrupowań od państwa, jest wzrost zatrudnienia personelu partyjnego finansowany ze środków publicznych. W ramach tak zarysowanych rozważań zasadnym wydaje się przytoczenie opinii R. Koole'a który w swoich rozważaniach dowodził, że takie działanie może być związane ze wzrostem oczekiwań obywateli wobec „państwa dobrobytu” jak można określić kraje Europy Zachodniej. Inne przytaczane przez P. Maira argumenty, dotyczące propaństwowej orientacji ugrupowań, odnoszą się do wcześniej podniesionych potencjalnych trudności w pozyskiwaniu funduszy z innych źródeł niż subwencje oraz mogących powstawać patologii w postaci niedozwolonych przez prawo związków polityki i biznesu. Naszkicowane powyżej problemy wydają się jasno wskazywać na fakt, że dzisiejsze ugrupowania widzą bardziej niż kiedykolwiek w przeszłości profitogenne związki z państwem.

¹⁷² P. Mair, „Party Organizations: From Civil Society to the State”. [w:] R. Katz, P. Mair, „How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies”, SAGE Publications, First Published 1994, London 1994, s. 8.

Powyżej opisane zmiany wydają się posiadać odzwierciedlenie w strukturze wewnętrznej organizacji jako całości. Badanie tego aspektu jest niełatwe i prowadzi do niejednoznacznych wniosków. W literaturze przedmiotu pojawiają się jednak pewne hipotezy. Jedną z bardziej popularnych odnosi się do problematyki realnego wpływu na rozwój partii przez jej szeregowych członków. Innymi słowy, uwzględniając trójpodział ugrupowań politycznych na „the party in public office”, „the party on the ground” oraz „the party in central office” istotnym jest pytanie, czy „the party on the ground”, rozumiana jako zrzeszenie sympatyków i członków ugrupowania, posiada realne wpływy na losy tegoż ugrupowania jako całości, czy raczej jest to grupa marginalizowana w XXI-wiecznej politycznej rzeczywistości? Istnieje wiele przypadków wskazujących, że indywidualne członkostwo jest nadal ważnym elementem organizacyjnego życia partii politycznych. Najbardziej wyrazistym przykładem wydają się być państwa skandynawskie. J. Sundberg wyliczył, że w Finlandii potrzeba 55 000 osób do obsługi partyjnego aparatu, 60 000 członków jest niezbędnych do wystawienia ich na listach w wyborach miejskich, 31 000 osób jest niezbędnych do kandydowania w wyborach rad parafialnych, ponad 300 000 osób jest niezbędnych do zajmowania stanowisk mężów zaufania w lokalnej administracji. Wobec powyższych danych konkluzja J. Sundberga, mówiąca, że im partia chce mieć większy wpływ na społeczeństwo, tym większego członkostwa w formie masowej potrzebuje wydaje się być uzasadnioną.¹⁷³ Również R. Kolle wskazał, że w Holandii partie polityczne posiadają mniej bądź bardziej masowy charakter, co objawia się między innymi dużą zależnością całej organizacji od składek członkowskich, a także procesem demokratycznym wewnątrz partii. Kolejnym przykładem mogą być dyskutowane rozwiązania legislacyjne w Niemczech. Proponowana reforma finansów publicznych miała na celu przekazywanie dodatkowych profitów dla partii, które skutecznie zachęcałyby obywateli do członkostwa.¹⁷⁴ Wskazuje się ponadto, że indywidualna przynależność partyjna jest nadal źródłem dochodów, których brak byłby

¹⁷³ P. Mair, „Party Organizations: From Civil Society to the State”. [w:] R. Katz, P. Mair, „How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies”, SAGE Publications, First Published 1994, London 1994, s. 14- 15.

¹⁷⁴ Tamże, s.14.

odczuwalny¹⁷⁵, a także fakcie, że masowe członkostwo jest dla ugrupowań legitymizacją ich powiązań ze społeczeństwem, a w niektórych przypadkach może stanowić nawet bodziec do uzyskiwania większego poparcia wśród wyborców niezdecydowanych. Niemniej jednak, spoglądając na ogólny trend, przykłady fiński i holenderski należy raczej zaliczyć do modeli sukcesywnie zanikających aniżeli stanowiących regułę. Publiczne dofinansowanie działalności partii politycznych rozwiązało niewątpliwie wiele problemów, jak np. niedozwolone kontakty polityków i przedsiębiorców w celu wspólnego wypracowywania przewagi w sferze wpływów na ośrodki władzy, jednak bezspornym mankamentem tego systemu jest reorientacja partii z obywateli na państwo. Wprawdzie, zdaniem autora dysertacji, taka postawa zasługuje na określenie jej mianem logicznej konsekwencji wynikającej z przyjętych rozwiązań, jednak nie stanowi to rozwiązania problemu.

Konkludując, dzisiejsze partie polityczne wydają się posiadać coraz mniejszą spójność wewnętrzną. Każdy ze szczebli organizacyjnych zyskuje większą autonomię w możliwych kierunkach działania, co wpływa na rozluźnienie wewnętrznych więzi.¹⁷⁶ Jednocześnie, z uwagi na fakt, że państwa są głównymi źródłami szeroko rozumianych dóbr niezbędnych do organizacyjnego przetrwania, partie coraz częściej zwracają się nie ku obywatelom, lecz właśnie ku macierzystym państwom. P. Mair stwierdził wręcz, że ugrupowania stają się samowystarczalne, ponieważ w praktyce to właśnie one, a właściwie frakcje parlamentarne, tworzą mechanizmy, dzięki którym organizacje typu politycznego uzyskują stałe źródła dochodu ze środków publicznych, które zostają przekształcane w powszechnie obowiązujące prawo. Oczywiście indywidualne członkostwo nie jest bez znaczenia, ale w świetle postępującego rozluźniania się wewnętrznych relacji jest to element pożądany bardziej na gruncie lokalnym aniżeli ogólnokrajowym. Wspomniany badacz wskazał na paradoks obecnego etapu ewolucyjnego partii. Są to ugrupowania relatywnie silniejsze aniżeli dawniej,

¹⁷⁵ Przykładowo w Danii składki członkowskie stanowią prawie 45% ogólnego budżetu partii SD, RV, SF, KRF; w Niemczech średnio 20% środków finansowych SPD i CSU pochodzi z prywatnych wpłat; natomiast w Irlandii Fine Gael pozyskuje od swoich sympatyków 80% wszystkich gromadzonych pieniędzy.

¹⁷⁶ P. Mair, „Party Organizations: From Civil Society to the State”. [w:] R. Katz, P. Mair, „How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies”, SAGE Publications, First Published 1994, London 1994, s. 14- 15.

a jednocześnie bardziej wycofane i zorientowane na sprawy wewnętrzne, wyposażone w większe uprawnienia, lecz mniejszą legitymację społeczną.¹⁷⁷ Skutkuje to relatywnie wysokim progiem poparcia dla organizacji, które w swoim apelu szermują retoryką antypartyjną. P. Mair wskazał na wysoki wynik poparcia dla R. Perrota w wyborach prezydenckich w USA¹⁷⁸, czy wzrastające zainteresowanie programami proponowanymi przez ugrupowania radykalnej prawicy w Europie jak np. Front Narodowy we Francji, Blok Flamandzki w Belgii, czy Wolnościowa Partia Austrii. W ramach prowadzonych rozważań należy również dodać Ligę Polskich Rodzin, Samoobronę RP, Twój Ruch, a także ruch Kukiz'15 jako ugrupowania i organizacje, które także bazują w swojej retoryce głównie na partyjnej niechęci ogółu elektoratu. A. Panebianco, odnosząc się do funkcji ugrupowań, o których wspomniano na początku rozdziału, stwierdził, że zasygnalizowane zadania nigdy nie były realizowane przez partie na zasadach monopolu. Tym, co jednak jego zdaniem spowodowało kryzys ugrupowań, którego objawem jest między innymi pejoratywne postrzeganie polityki i polityków przez społeczeństwo, jest marginalizacja partii w sferach, które stanowiły ich pole aktywności. Nastąpiła erozja tradycyjnie pojmowanych zadań, jak organizowanie stabilnej i kolektywnej tożsamości obywateli, autonomicznej selekcji kandydatów na stanowiska publiczne, czy prowadzenia polityki państwa. Innymi słowy, relacja siły pomiędzy partiami politycznymi a innymi organizacjami, które aspirują do wkroczenia w sfery tradycyjnie zarezerwowane dla polityki i polityków jest korzystna dla ugrupowań jeśli tylko potrafią one wykorzystać własne zdolności do organizowania bądź reprezentowania interesów zbiorowych. Jeżeli jednak partie tracą tą kartę przetargową wówczas dochodzi do ich marginalizacji niemal w każdej sferze.¹⁷⁹ Wspomniana erozja doprowadziła zdaniem włoskiego badacza do zatarcia się tradycyjnie pojmowanych podziałów i identyfikacji. Tradycyjne rozróżnienie prawica - lewica jest nadal dominujące, jednak nowa, bardziej złożona klasyfikacja zyskuje na znaczeniu. R. Inglehart określił ją mianem podziału na linii establishment/

¹⁷⁷ Tamże, s. 19.

¹⁷⁸ Wydaje się, że podobny apel, przynajmniej w pewnej części, promował również D. Trump zarówno w trakcie prawyborów jak i w kampanii prezydenckiej w 2016r.

¹⁷⁹ A. Panebianco, "Political parties: organization & power", Cambridge University Press, Worcester 1988 r., s. 268- 269.

antiestablishment.¹⁸⁰ Warto w tym miejscu powrócić do wcześniejszych rozważań, które dotyczyły spadku identyfikacji wyborców z partiami. A. Antoszewski wychodząc z takiego założenia wskazał na powszechne znużenie dotychczasowymi standardami rywalizacji politycznej. Przekłada się to w praktyce na odbieranie przez elektorat głosów ugrupowaniom tradycyjnie postrzeganym jako „aktorzy pierwszoplanowi” na rzecz partii dotychczas pełniących role drugoplanowe. Wspomniany badacz użył w tym kontekście bardzo obrazowego określenia „rozmrózenia” zachodnioeuropejskich systemów partyjnych.¹⁸¹ A. Antoszewski wskazał ponadto, że najsłabszym ogniwem europejskiej demokracji wydają się być partie polityczne. Podkreślił on, że niektórzy autorzy dostrzegają pojawienie się negatywnego nastawienia do ugrupowań, co ma znamionować kryzys lub wręcz schyłek działalności partyjnej. Przejawami takiego zjawiska mają być słabnąca frekwencja wyborcza, spadek członkostwa w partiach, obniżenie poziomu identyfikacji partyjnej, spadek poparcia dla ustabilizowanych partii, wzrost chwiejności wyborczej, czy rozluźnienie więzi partii z elektoratem.¹⁸² Powyższe wnioski nie mogą być interpretowane jako sztywne reguły, lecz jako pewne tło, zarysowany trend. Gdyby jednak przyjąć założenie, że wzorce rywalizacji wyborczej, w tym organizacji podmiotów politycznych, w większości biorą swój początek w Stanach Zjednoczonych wówczas należałoby, przynajmniej częściowo, uznać, że np. oddalanie się od siebie wewnętrznych składowych partii jest normalnym etapem rozwoju. R. Katz i R. Kolodny wskazali, że w USA, wskutek rozdziału władzy, a także z uwagi na występujący podział administracyjny w skali kraju zasadnym wydawałoby się mówienie, że pod wspólnym szyldem danej partii występuje faktycznie co najmniej kilka ugrupowań. Przykładowo, reprezentacja w Kongresie mogłaby być traktowana jako autonomiczna organizacja z określonymi uprawnieniami jak np. formułowanie zasad prowadzonej polityki, zbieranie funduszy, rekrutacja członków, czy organizowanie kampanii wyborczych. Co więcej, w literaturze przedmiotu wskazuje się na istniejący paradoks, który polega na tym, że demokratyczna i republikańska część partii w Kongresie są do siebie bardziej podobne aniżeli do niższych szczebli

¹⁸⁰ Tamże, s. 271.

¹⁸¹ A. Antoszewski, „Wzorce rywalizacji politycznej we współczesnych demokracjach europejskich”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004 r., s. 84.

¹⁸² A. Antoszewski, „Partie i systemy partyjne państw Unii Europejskiej na przełomie wieków”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009 r., s. 40- 41.

rodzimych ugrupowań.¹⁸³ Niemniej jednak istnieje pewna różnica pomiędzy organizacjami europejskimi a amerykańskimi, która polega na tym, że w Stanach Zjednoczonych rolę przewodnią pełnią szczeble stanowe. Ponadto należy zwrócić uwagę na fakt, że za wspomnianą autonomią szczebli organizacyjnych idzie również duża autonomia wybranych polityków w stosunku do macierzystego ugrupowania. Należy ponadto z całą mocą podkreślić fakt zupełnie innego pochodzenia oraz realiów kształtujących tak środowisko zewnętrzne jak i wewnętrzne partii amerykańskich. Podział administracyjny, specyficzny podział uprawnień w ramach ustroju amerykańskiego, czy wreszcie odmienny kontekst kulturowy to podstawowe czynniki, które czynią wzorce zza oceanu niemożliwymi do całkowitego przełożenia na grunt europejski. Przykładowo, przepisy prawa, dzięki którym możliwe jest funkcjonowanie systemu, w którym Republikanie i Demokraci nie są w praktyce zagrożeni powstaniem trzeciego, konkurencyjnego ugrupowania, lecz są niezwykle wrażliwi na przejęcie organizacji „od wewnątrz”. Innymi słowy, spoglądając na powyższy przykład z punktu widzenia amerykańskiego polityka, istnieje nikła szansa na zaistnienie w realiach USA na scenie działalności publicznej jako niezależna jednostka, lecz jest to możliwe pod warunkiem przyjęcia etykiety danej partii bez jednoczesnego wiązania się jakimikolwiek relacjami z organizacją.¹⁸⁴ Takie rozwiązanie może rodzić bezpośrednie konsekwencje, które chociażby z uwagi na historyczne doświadczenia, w Europie mogłyby być trudne do zaakceptowania.¹⁸⁵ Powracając na grunt europejski, kontrargumentacją dla wcześniej wyeksponowanych zmian organizacyjnych w partiach mogą być przykłady zaczerpnięte z Finlandii, czy wręcz model współczesnej partii kadrowej skonstruowany przez R. Koole'a na podstawie doświadczeń holenderskich, w którym wprowadzie nastąpiło umocnienie się grupy parlamentarnej w partiach politycznych, jednak z zaznaczeniem wpływu członków ugrupowań np. na wybór

¹⁸³ R. Katz, R. Kolodny, „Party Organization as an Empty Vessel: Parties in American Politics” [w:] R. Katz, P. Mair, „How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies”, SAGE Publications, First Published 1994, London 1994, s. 28- 29.

¹⁸⁴ Tamże, s.46-47. Warto w tym kontekście przytoczyć słowa G. Busha, który stwierdził, że kongresman jest tylko w tym stopniu dobry w jakim dobry jest jego sztab. Zobacz także, G. Bush, V. Gold, „Patrząc w przyszłość. Autobiografia”, Wydawnictwo Topos, Gdańsk 1990 r., s. 104.

¹⁸⁵ Chociażby fakt niekontrolowanego przez organizację, a jedynie przez legitymację wyborców, doboru kandydatów. W 1990 r. w wyborach do Senatu, natomiast w 1991 r. w wyborach gubernatorskich, w stanie Luizjana, wystartował, z ramienia partii republikańskiej, D. Duke były zadeklarowany nazista i wysoki rangą członek Ku Klux Klanu.

kandydatów na listy wyborcze, czy obecności przedstawicieli regionalnych filii na zjazdach ogólnonarodowego kongresu.¹⁸⁶ Efektem wewnętrznej demokracji jest możliwość pociągnięcia do odpowiedzialności elit partyjnych przez niższe szczeble organizacyjne, mimo że część parlamentarna na przestrzeni czasu zyskała na sile np. poprzez możliwość autonomicznego wyboru lidera partii.¹⁸⁷ Przykład holenderski wydaje się być niezwykle atrakcyjnym. J. Zbieranek w przeprowadzonych badaniach nad partiami politycznymi w Polsce wskazał na konieczność wprowadzenia mechanizmów wewnętrznej demokracji takich jak instytucja prawyborów, której celem byłoby współdecydowanie członków ugrupowania o kolejności miejsc na listach wyborczych¹⁸⁸, powszechne wybory władz ugrupowania, referenda wewnątrzpartyjne, w których decydowałoby się o programie partii, statucie, czy projekcie połączenia z innym ugrupowaniem, a także wpływ członków na konstruowanie programu.¹⁸⁹

W tym miejscu należy powrócić do ogólnej konkluzji dotyczącej partii politycznych. A. Panebianco stwierdził, że istnieje ścisły związek pomiędzy aktywnością ugrupowań a ich wewnętrzną organizacją. Stąd prowadzenie poważnych rozważań i w ich następstwie wprowadzanie kolejnych rozwiązań może przynieść diametralne zmiany w dyskursie politycznym w szerokim tego słowa znaczeniu.¹⁹⁰ Tak sformułowana teza wskazuje jak istotnym zagadnieniem jest stałe badanie a następnie udoskonalanie działalności ugrupowań politycznych. Przykładowo, w tak rozumianym procesie ewolucji istotnym jest podkreślenie faktu, że w masowym modelu kierowano swój apel do konkretnych grup społecznych, jednak, jak wskazał A. Panebianco,

¹⁸⁶ R. Koole, „The Vulnerability of the Modern Cadre Party in the Netherlands”, [w:] R. Katz, P. Mair, „How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies”, SAGE Publications, First Published 1994, London 1994, s. 299.

¹⁸⁷ Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że w myśl koncepcji R. Michelsa w procesie efektywnego funkcjonowania z biegiem czasu każda organizacja przyjmie formę oligarchiczną zarządzaną przez wąską grupę ludzi, co oznacza, że pełna demokratyzacja jest raczej niemożliwą do wcielenia w warunkach politycznej rywalizacji. Zobacz także, T. Bichta, „Struktura organizacyjna partii politycznych w Polsce po 1989 roku”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej, Lublin 2010 r., s. 16.

¹⁸⁸ Wspomniany badacz zaproponował również interesujące rozwiązanie, którym jest procedura „wysłuchań publicznych”. Miałoby ono przybliżyć idee i proponowane przez kandydata rozwiązania szerokiemu gremium członków partii.

¹⁸⁹ J. Zbieranek, „Mechanizmy demokratyczne w polskich partiach politycznych. Opinie i rekomendacje”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012 r., s. 23- 25.

¹⁹⁰ A. Panebianco, „Political parties: organization & power”, Cambridge University Press, Worcester 1988 r., s. 262.

w rzeczywistości nie osiągnęto za pomocą tej metody na tyle satysfakcjonujących wyników, by móc zaprzestać poszukiwania kolejnych zwolenników w innych warstwach społeczeństwa. To niejako wskazuje na niemal naturalne przejście z masowego modelu do typu „catch-all”.¹⁹¹ Dalsze modyfikacje, takie jak porzucenie gorsetu ideologicznego na rzecz konkretnych kwestii programowych wywołujących szeroki konsensus, wzrost znaczenia grup interesu i jednocześnie przekształcenie się organizacji religijnych czy związków zawodowych w takie właśnie grupy, zmniejszenie roli indywidualnego członkostwa i aktywizmu przy jednoczesnym wzmocnieniu roli liderów ugrupowania, a także wzrostu ich uzależnienia od wspomnianych grup nacisku, stanowiły jedynie kolejne konsekwencje zmian w organizacjach typu politycznego.¹⁹² Warto podkreślić, że A. Panebianco, podobnie jak wcześniej cytowani badacze, wskazywał, że opisywane przez niego modele należy traktować elastycznie, jako w pewnym sensie punkty wyjścia do empirycznych analiz. Oznacza to w praktyce, że nie można wykluczyć, iż dana partia będzie nosiła w sobie cechy zarówno ugrupowania masowego jak i typu „catch-all”. Może to wynikać wprost z historycznego kontekstu, w którym jest osadzona dana organizacja i który determinuje jej rozwój.

Niezwykłe istotnym wydaje się wskazanie przez włoskiego badacza dwóch zmiennych, które niezwykle mocno wpływają na tempo oraz intensywność zmian w każdej partii. Pierwszą determinantą jest opisana we wcześniejszym podrozdziale instytucjonalizacja. Transformacja jest tym szybsza im niższy jest stopień instytucjonalizacji przed rozpoczęciem zmian. Przykładowo, Francuska Partia Komunistyczna (PCF) stawiała opór wszelkim zmianom instytucjonalnym zdecydowanie bardziej aniżeli inne partie z tego kraju z uwagi na fakt, że była ona znacznie bardziej organizacyjnie i strukturalnie rozwinięta. Drugi czynnik odnosi się do fragmentaryzacji systemu partyjnego. Im jest on mniej podzielony, tym bardziej jest kontrolowany przez kilka większych organizacji. Oznacza to, że potencjalne modyfikacje będą miały miejsce wcześniej i zakończą się szybciej. Wynika to również z faktu, że duże partie doświadczają wzmożonej presji dotyczącej ich transformacji.¹⁹³

¹⁹¹ Tamże, s.263.

¹⁹² Tamże, s. 263.

¹⁹³ Tamże, s. 265.

Przechodząc na bardziej szczegółowy poziom zaprezentowanych powyżej rozważań, należy wysnuć wniosek, że zmiany organizacyjne w partiach politycznych końca XX i początku XXI wieku są szczególnie uzależnione od otoczenia zewnętrznego oraz szeroko rozumianych wyzwań pochodzących z zewnątrz w stosunku do nich samych. Również w tym przypadku A. Panebianco wskazał na dwa bodźce, które są typowe dla ugrupowań występujących w kręgu zachodniej cywilizacji.

Pierwszy ze wspomnianych czynników odnosi się do systemu stratyfikacji społecznej, a w szczególności do zmiany ważności różnych grup zawodowych, ich szczególnych właściwości, czy postaw kulturowych. Przykładowo, robotnicy wspierający partie komunistyczne oraz socjaldemokratyczne zmienili się w ogromnym zakresie. Ta transformacja pociąga za sobą automatyczną dekompozycję politycznej natury całościowego elektoratu tych partii, ponieważ wpływa na układ zainteresowań danego ugrupowania jako całości.¹⁹⁴ W Polsce przykładem może być Polskie Stronnictwo Ludowe, które coraz bardziej zmienia swoją tradycyjną orientację na wyborców agrarnych. Następuje tutaj otwarcie na nowe segmenty społeczeństwa, czego wyrazem może być również dehermetyzacja organizacyjna polegająca na dopuszczaniu do stanowisk kierowniczych w partii osób, które nie są związane z ruchem rolniczym z racji swego pochodzenia, jak np. W. Kosiniak-Kamysz, który będąc z zawodu lekarzem został ministrem pracy i polityki społecznej w drugim rządzie D. Tuska oraz wiceprezesem PSL.

Drugi ze wspomnianych czynników wydaje się być szczególnie istotnym. Jest on ściśle powiązany z rewolucją technologiczną i będącą pokłosiem tego restrukturyzacją komunikowania politycznego pod wpływem mediów masowych, a w szczególności telewizji, która stając w centrum publicznej rywalizacji zaczęła wpływać również na organizację wewnętrzną ugrupowań.¹⁹⁵ Zmiany, jakie nastąpiły

¹⁹⁴ Tamże, 265-266.

¹⁹⁵ Obrazowym przykładem wydaje się być tutaj opinia W. Clementa, dziennikarza, który rozpoczął karierę działacza politycznego: „umiejętność obchodzenia się z mediami jest obecnie dla polityka (...) rutyną, którą należy opanować, by komunikować treści polityczne. Politycy zazwyczaj akceptują w milczeniu, że np. porządek obrad parlamentu ustalany jest także pod kątem czasu pracy dziennikarzy. Osoba, która pragnie znaleźć się w nagłówkach prasowych następnego dnia, powinna według tego organizować swój terminarz. Każdy polityk wie o tym i uczy się obchodzić z zasadami gry komunikowania masowego”. H. M. Kepplinger, „Demontaż polityki w społeczeństwie informacyjnym”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007 r., s. 128.

w konstruowaniu technik komunikacyjnych posiadają swoje odzwierciedlenie w strukturze partii. Biurokratyczna część ugrupowania stała się zbędna. Ponadto warunki komunikowania politycznego w społeczeństwie bardziej zróżnicowanym oraz lepiej wykształconym wymagają spersonalizowanych kampanii, kandydatów zorientowanych na osiągnięcie wyniku, co oznacza ukierunkowanie na konkretne kwestie. Zostaje to osiągnięte dzięki zaangażowaniu ekspertów z różnych dziedzin.¹⁹⁶ Tak charakteryzowana ewolucja sprawia, że telewizja i grupy interesu zyskują na znaczeniu kosztem aparatu biurokratycznego i członków partii. Wszystkie wspomniane powyżej czynniki powodują wspomnianą wcześniej niestabilność kolejnych elekcji związaną z zanikiem przywiązania do konkretnego ugrupowania. A. Panebianco wskazywał, że partie masowe były silnymi instytucjami. Partie współczesne takimi już nie są. Powoduje to jego zdaniem postępującą deinstytucjonalizację. W kontekście rozważań P. Maira, który wskazywał rosnącą niezależność poszczególnych szczebli ugrupowań względem siebie, czy koncepcję „pustego naczynia”, które odnosiło się do partii amerykańskich taka konkluzja nie wydaje się być pozbawioną sensu. Wydaje się jednak, że tezy włoskiego badacza powinny zostać obecnie wzbogacone o dodatkowy element, który stale zyskuje na znaczeniu. Jest nim kolejna forma modyfikacji metod i technik komunikowania politycznego spowodowana rosnącą rolą Internetu. Jego zasadnicza przewaga polega na braku formalnych barier, które umożliwiałyby kontrolę przepływu informacji przez podmioty trzecie. Ta bezdyskusyjna zaleta powoduje natomiast, że możliwe stają się bezpośrednie formy komunikacji na linii polityk - wyborca, co jest praktycznie niemożliwe do spełnienia za pomocą tradycyjnych mediów masowych. Szczegółowo ów wątek zostanie opisany na późniejszym etapie. Na obecnym etapie rozważań należy jednak wskazać kilka punktów orientacyjnych, powiązanych z dotychczasowymi rozważaniami, które zostały syntetycznie ujęte w następnym akapicie.

Opisane mankamenty dotyczące działalności ugrupowań wydają się znajdować swoje ujście w sposobach adaptacji nowoczesnych technologii informatycznych w środowisku politycznym. M. du Vall i A. Walecka- Rynduch opisały netarchię jako ruch, który aspiruje do roli nowego regulatora stosunków na linii obywatel- państwo.

¹⁹⁶ A. Panebianco, „Political parties: organization & power”, Cambridge University Press, Worcester 1988 r., s. 266.

Badaczki wskazały, że dla tego młodego ruchu polityka ma być kojarzona z powszechną aktywnością obywateli rozwiązujących swoje problemy, wypracowujących w codziennej praktyce mechanizmy podejmowania decyzji dotyczących najważniejszych spraw w swoim otoczeniu. Polityka miałaby się stać w takim ujęciu sferą codziennej kreatywności.¹⁹⁷ Radykalni zwolennicy form elektronicznej demokracji proponują rozwiązania, które pozwalałyby w razie nie podjęcia decyzji przez parlament w jakiejś sprawie, w określonym ustawodawczo terminie, poddanie takiego problemu debacie internetowej.¹⁹⁸ Badaczki wskazały jednak na fakt, że powyżej zaprezentowane koncepcje wzbudzają strach z uwagi na ich utopijność i elitaryzm. Przeciwnicy wspomnianych rozwiązań wskazali, że nowoczesne technologie nie pomogą w samoczynnym rozwiązaniu problemów oraz nie zastąpią dotychczasowych mechanizmów między innymi partii politycznych.¹⁹⁹ Autor dysertacji, podnosząc argumenty z I rozdziału, pragnie wskazać ponownie na przykład Szwajcarii, gdzie tradycyjna demokracja bezpośrednia posiada długie tradycje i która sama w sobie nie jest rozwiązaniem problemu. Środek ciężkości prowadzonej dyskusji publicznej wydaje się być osadzony w niewłaściwym miejscu, co wydaje się sugerować model szwajcarski. Trudnością nie jest bowiem jedynie postępujący rozdźwięk pomiędzy ugrupowaniami a obywatelami, ale również niedostateczny poziom wiedzy odnoszącej się do spraw publicznych, którym legitymują się obywatele. XXI- wieczna rzeczywistość jest w stanie zapewnić stosowne środki do realizacji wizji, w której obywatele byłiby w stanie samodzielnie decydować o szerokiej gamie spraw, jednak należy pamiętać, że takie zajęcie wymaga stałego uczestnictwa, a nie jedynie incydentalnego, dodatkowo motywowanego subiektywnymi poglądami. Dotychczasowe rozważania skłaniają autora dysertacji do podjęcia konkluzji, że dystans pomiędzy oczekiwaniami wyborców a działaniami partii powiększa się, jednak trudno jednoznacznie stwierdzić, czy wynika to jedynie z nieumiejętności polityków do

¹⁹⁷ M. du Vall, A. Walecka- Rynduch, „Netarchia jako propozycja modelu demokracji przyszłości”, [w:] M. du Vall, A. Walecka- Rynduch, M. Majorek (red.), „Współczesna przestrzeń polityczna. Ewolucja czy rewolucja?”, Oficyna Wydawnicza Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011 r., s.49.

¹⁹⁸ Tamże, s. 45.

¹⁹⁹ M. Sadlok, „Demokracja 2.0, czyli wpływ mediów interaktywnych na kształtowanie nowej rzeczywistości politycznej”, [w:] M. Kolczyński, M. Mazur, S. Michałczyk, „Mediatyzacja kampanii wyborczych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2009 r., s. 219- 221.

wprowadzenia właściwych mechanizmów dostosowawczych, czy również wina leży po stronie obywateli, których roszczenia wobec państwa stale rosną. Powyższe wątpliwości prowadzą do niemal jednoznacznego wniosku, że działania w zakresie komunikacji, które są podejmowane obecnie, należy uznać za niewystarczające. Internet i wszelkiego rodzaju nowoczesne technologie należy więc traktować nie jako narzędzie eliminacji tradycyjnych struktur demokratycznych, lecz jako narzędzie, dzięki któremu możliwe będzie nawiązanie efektywnych i prawdziwych relacji na linii polityk- wyborca, co w dłuższej perspektywie powinno prowadzić do większego poziomu satysfakcji, a może również wiedzy, płynących z partycypacji politycznej. Bezzasadnym wydaje się więc stałe poszukiwanie nowych możliwości zastępowania dotychczasowych mechanizmów demokratycznych. Rozsądniejszym i efektywniejszym jest raczej próba ich reformy pod kątem dostępnych możliwości i potrzeb.

2.5. Podsumowanie

Podsumowując rozważania na tym etapie wciąż aktualnym pozostaje więc pytanie dotyczące dalszego rozwoju partii politycznych. Aby udzielić odpowiedzi na tak sformułowaną wątpliwość warto ponownie wrócić do tez wypracowanych przez A. Panebianco. Jego zdaniem polityczna socjalizacja nie zależy obecnie od zorganizowania wewnątrz ugrupowania, lecz od mediów masowych oraz interpersonalnych relacji ułatwianych za pomocą mobilności poziomej.²⁰⁰ Powoduje to rosnącą specjalizację partii, a także zmianę postaw wyborczych z dawnej stałej identyfikacji ideologicznej na rzecz obecnej niestabilności. Atmosfera, która jest wytwarzana wokół potencjalnego wyborcy wydaje się być niekorzystną. Z jednej strony jednostka w XXI wieku jest bardziej wyedukowana, posiada lepsze warunki do życia niż dawniej, jest bardziej zindywidualizowana oraz mniej podatna na podszepty i indoktrynację. Z drugiej jednak strony, współczesny wyborca staje się coraz bardziej odizolowany i zdezorientowany. W związku z powyższą diagnozą A. Panebianco naszkicował trzy, jego zdaniem najbardziej prawdopodobne scenariusze wydarzeń. Zgodnie z pierwszym z nich współczesne partie polityczne staną się niestabilnymi

²⁰⁰ A. Panebianco, „Political parties: organization & power”, Cambridge University Press, Worcester 1988 r., s. 273.

instytucjami, które będą stanowiły zapowiedź rozpuszczenia się ugrupowań jako organizacji. Zatracą więc one swoją klasyczną tożsamość stając się jedynie wygodnymi etykietkami dla niezależnych politycznych przedsiębiorców. Zdaniem wielu autorów taki scenariusz jest z powodzeniem realizowany w Stanach Zjednoczonych. Zgodnie z drugą możliwością stanie się rzecz przeciwna, partie powrócą do swoich korzeni wznawiając działania, które uprzednio konstytuowały ich egzystencję. Ponownie powołane do życia będą więc tradycyjnie pojmowane tożsamości i ideologiczne więzi. Taka działalność będzie prawdopodobnie zakładała wprowadzenie porzuconych metod tzw. „starej polityki” w zmienionych warunkach zewnętrznych. Taki proces powinien, zdaniem włoskiego badacza, zostać zapoczątkowany w „sercu systemu politycznego”, czyli wśród organizacji posiadających swoje tradycje, które będą reagowały na wyzwania stawiane przez XXI- wieczną rzeczywistość. Trudno jednak przewidzieć, czy stabilne wzorce identyfikacyjne mogą być ponownie ustanowione, a także czy polityczno- organizacyjne rozwiązania mogą pomóc uporać się z dzisiejszymi problemami. Trzecie rozwiązanie zakłada bodaj największą rewolucję, ponieważ jej dokładne metody i skutki są nie do przewidzenia, natomiast aktorzy, którzy mieliby stać się ich propagatorami powinni pochodzić spoza tradycyjnie pojmowanego systemu politycznego. Ich zadaniem byłoby więc podjęcie rywalizacji z organizacjami, które obecnie sprawują władzę. Takie podejście wydaje się być zgodnym z teorią M. Webera, który wskazywał, że niesprecyzowana innowacyjna siła powinna zostać zainicjowana przez swoisty wybuch rewolucyjnych sił, np. charyzmatycznych ruchów.²⁰¹ Pewna próżnia, która jest wytwarzana przez erozję funkcji integracyjnych i kolektywnych, które do tej pory były charakterystyczne dla partii politycznych, wydaje się ułatwiać wchodzenie na scenę ruchom, które są organizacyjnie odmienne od dotychczas występujących aktorów.²⁰²

Spośród trzech dostępnych możliwości drugą z nich należy uznać za najbardziej pożądaną i jednocześnie możliwą do realizacji. Z jednej strony pamiętać należy o tym, że partie polityczne, jako dotychczasowi kreatorzy życia publicznego mają inicjatywę, a tym samym przewagę nad innymi potencjalnymi podmiotami. Wynika to z faktu, że

²⁰¹ Tamże, s. 274.

²⁰² Tamże, s. 274.

ugrupowania posiadają zwykle większy dostęp do źródeł publicznych, dzięki którym mogą zarówno wspierać jak również modyfikować swój profil. Beznamiętnie cyniczna, ale również krótkowzroczna postawa sugerowałaby utrzymywanie dotychczasowego kursu, który prowadzi do rosnącej specjalizacji ugrupowań oraz powiększa dystans pomiędzy wyborcami i politykami. Z drugiej jednak strony należy pamiętać, że rewolucja zwykle pożera swoje dzieci. Dobrym przykładem i zarazem przestrożą może być przykład ukraiński. Dzięki Pomarańczowej Rewolucji wyniesieni do władzy zostali liderzy wybrani przez lud. Ci sami obywatele, po kompromitacji władz, powierzyli mandat do kierowania sprawami publicznymi W. Janukowyczowi. Kiedy jego polityka okazała się niepopularną sekwencja zdarzeń doprowadziła do tragedii na kijowskim Placu Niepodległości oraz usunięcia niechcianego prezydenta. Czy jednak cyklicznie organizowane rewolucje przyniosły Ukraińcom pożądane rezultaty? Dokonywane przewroty wydają się prowadzić do konkluzji, że trudnym zadaniem jest obalenie niechcianej władzy, ale jeszcze trudniejszym jest zastąpienie starych elit bardziej wartościowymi, które mogłyby spełnić postulaty ludu. Partie i ich liderzy mają, zdaniem autora dysertacji, do wykonania dużo pracy, aby odwrócić trend oddalania się obywateli od polityków. Obywatele powinni jednak pamiętać, że dotychczasowe zdobycze w postaci tak praw i swobód obywatelskich jak również zwyczajnych osiągnięć ekonomicznych zrodziły się właśnie z poczucia poszanowania panujących zasad.

Z drugiej jednak strony warto spojrzeć na doświadczenia ukraińskiego Majdanu i Arabskiej Wiosny pod kątem ich osiągnięć na kanwie komunikacyjnej. Wspomniane wydarzenia, oprócz osiągnięcia zamierzonego celu, cechowały się masową akcją informacyjną w Internecie, która w pewnym sensie obligowała do działania państwa z kręgu cywilizacji zachodniej. Zadziałał więc mechanizm komunikacji pozbawionej tradycyjnie pojmowanych barier. Efekt wydaje się nad wyraz czytelny. Materiał opublikowany na blogu „War in Images” został wyświetlony ponad 272 121 razy²⁰³, inny pochodzący z tego samego źródła odtworzono 56 192 razy.²⁰⁴ Warto ponadto wspomnieć o materiale, którego autorzy starali się ukazać wpływ Facebooka na

²⁰³ <http://www.youtube.com/watch?v=RmDqqZZceX0>

²⁰⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=WZUBbL-E184>

Arabską Wiosnę.²⁰⁵ Jeżeli doda się do tego faktu coraz bardziej profesjonalizującą się działalność obywateli w Internecie, której przykładem może być opiniotwórczy blog The Huffington Post, można wyprowadzić konkluzję, że zatrzymanie niekorzystnych tendencji na linii polityk- wyborca jest nie tylko możliwe, lecz również prawdopodobne. Koniecznym jest sparafrazowanie ponadczasowego poglądu M. Duvergera, który opisując wpływ technologicznego postępu stwierdził, że taki progres nie likwiduje nierówności społecznych, lecz czyni je mniej dostrzegalnymi. Co więcej wskazał on, że konflikt pomiędzy różnymi grupami społecznymi, na skutek wspomnianego czynnika, ma tendencje do słabnięcia, ponieważ tradycyjny niedobór dóbr, o które toczy się rywalizacja, zanika.²⁰⁶ Wspomniany opis odnosił się do dotychczas klasycznie pojmowanego poziomu życia jednostek, rozumianego jako np. poprawa warunków opieki zdrowotnej obywateli, czy bardziej sprofesjonalizowanego i zautomatyzowanego systemu pracy, który potrafi przyczynić się do wzrostu dochodów i spadku cen określonych dóbr, jednak w XXI-wiecznej rzeczywistości wyraźnie zarysowanym problemem jest właśnie poczucie braku wpływu szerokich mas na procesy sprawowania władzy. Wykorzystując więc głęboką myśl M. Duvergera autor dysertacji pragnie wskazać, że postęp technologiczny, dzięki któremu Internet stał się powszechnym narzędziem komunikacyjnym, może realnie wpłynąć na złagodzenie napięcia, które powstaje pomiędzy politykami a wyborcami. Komunikacja 2.0, profesjonalizująca się blogosfera, wzrost spontanicznie i oddolnie powstających ruchów społecznych wydają się być nad wyraz czytelnymi przykładami wskazującymi, że dawne wzorce komunikacyjne można systematycznie zastępować bardziej bezpośrednimi i bardziej akceptowalnymi przez obywateli. Nawet wspomniany w negatywnym znaczeniu przykład amerykańskiej organizacji polityki wydaje się ulegać przeobrażeniom. Przykładem jest tutaj kampania internetowa B. Obamy i osiągnięte przez niego wymierne efekty.²⁰⁷

²⁰⁵ <http://www.youtube.com/watch?v=lnPR90dJ3Gk>

²⁰⁶ M. Duverger, „The Idea of Politics. The Uses of Power in Society”, University Press, Cambridge 1978r., s. 62- 64.

²⁰⁷ Na prywatnym forum społecznościowym Obamy, MyBO, utworzono 2 mln profili, zaplanowano 200,000 wydarzeń, napisano 400,000 wiadomości na blogach, stworzono ponad 35,000 grup ochotników, uzyskano 30 mln \$. Zobacz także: C. Delany, "Learning from Obama: Lessons for Online Communicators in 2009 and Beyond", <http://www.epolitics.com>, 8.08.2009.

ROZDZIAŁ III

Koncepcje zarządcze w partiach politycznych na przełomie XX i XXI wieku

3.1. Partie polityczne jako organizacje

P. Drucker w jednej ze swoich publikacji, opisując oblicze przyszłego społeczeństwa stwierdził, że „przyszłe społeczeństwo będzie społeczeństwem ludzi wiedzy, ekspertów i pracowników umysłowych, największej, a równocześnie najbardziej kosztownej grupy zawodowo czynnej(...) Ich efektywność (rządów - przyp. aut.) będzie jednak w znacznie większym stopniu uzależniona od działań profesjonalistów i menedżerów pracujących w organizacjach pozarządowych”.²⁰⁸ To nieco futurystyczne spojrzenie na rzeczywistość wydaje się być zarazem sugestią, w myśl której każda organizacja²⁰⁹, powinna podlegać nieustannemu procesowi dostosowywania się do wymogów środowiska wobec niej zewnętrznego w szerokim tego słowa znaczeniu.²¹⁰ Zróznicowanie poziomu rozwoju pomiędzy równymi organizacjami nie jest dziełem przypadku, lecz splotem różnych okoliczności, wśród których poczesne miejsce zajmuje wysoki stopień zorganizowania. Tak określona teza wydaje się mieć również zastosowanie w przypadku świata polityki. Potwierdzeniem

²⁰⁸ P. F. Drucker, „Myśli przewodnie Druckera”, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o. o., Warszawa 2002 r., s. 511- 512.

²⁰⁹ Rozumiana jako celowo zorganizowana grupa ludzi, realizujących określone cele (w tym polityczne), dysponujących określonymi zasobami i tworzących określone struktury.

²¹⁰ Przykładem może być tutaj teza B. Wenerskiej, która omawiając nowe tendencje zarządzania w administracji samorządowej stwierdziła, że sprawność działania administracji i organów samorządowych zależy w głównej mierze od dwóch czynników: po pierwsze od potencjału kadrowego i po drugie od jakości struktury organizacyjnej urzędu. Tak sformułowane postulaty posiadają na tyle ogólny charakter, że można je odnieść do wielu typów organizacji. W szczególności natomiast do partii politycznych, które jako organizmy aspirujące do aktywnego wpływania na poczynania administracji publicznej muszą posiadać zarówno odpowiednie zaplecze zdolne tak do przejęcia władzy nad danym urzędem, jak i do późniejszego efektywnego kierowania nim, jak również odpowiednią strukturę, dzięki której możliwe będzie efektywne dostosowywanie się do zmian otoczenia zewnętrznego oraz identyfikowanie potrzeb potencjalnych wyborców. Zobacz także, B. Wenerska, „Nowe tendencje zarządzania w administracji samorządowej”, [w:] Z. Blok (red.), „Dylematy zarządzania w instytucjach samorządowych”, Zeszyt Naukowy nr 3, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu, Kalisz 2003 r., s. 91.

zaproponowanego stanowiska może być siedem cech, które charakteryzują dobre zarządzanie.²¹¹ Ich uniwersalizm wydaje się mieć zastosowanie również w otoczeniu ugrupowań politycznych.²¹² Parafrazując nieco tezę R. Herbuta i A. Antoszewskiego dotyczącą dwóch frontów walki w otoczeniu partii- wewnętrznego i zewnętrznego, zarządzanie należy również rozumieć jako proces dwukierunkowy. Jako kreowanie sumy satysfakcji wewnętrznych aktywów, w postaci członków oraz jako satysfakcji wyborców.

Termin „organizacja” jest powiązany z łacińskim słowem „organisatio”²¹³ oraz „organum”. Pierwotne znaczenie wspomnianych słów to narzędzie, a wtórnie narząd, czyli wyspecjalizowana część pełniąca jakąś funkcję w całości.²¹⁴ Na tym etapie

²¹¹ Zdaniem P. Druckera są to następujące tezy: 1. Zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. 2. Zarządzanie jest głęboko osadzone w kulturze. 3. Zarządzanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości, celów działania i zadań, jednoczących uczestników organizacji. 4. Zarządzanie powinno doprowadzić do tego, by organizacja była zdolna do uczenia się. 5. Zarządzanie wymaga komunikowania się. 6. Zarządzanie wymaga rozbudowanego systemu wskaźników. 7. Zarządzanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest zadowolony klient.

²¹² Przykładowo, partie chcąc wpływać na wyniki wyborów i chcąc liczyć się w tej rywalizacji zarówno na szczeblu lokalnym jak i centralnym są zmuszone do wykonania co najmniej kilku czynności. Po pierwsze, koniecznym wydaje się przekonanie w pierwszej kolejności potencjalnych aktywistów do promowanych wartości oraz związanych z nimi czytelnych celów. Lokalizm i centralizm różnią się jednak doświadczeniami, specyfiką wykonywanych zadań i potrzeb. Zasadnym wydaje się, więc stworzenie organizacji zdolnej do uczenia się różnego podejścia, adekwatnego w danym środowisku, wykorzystującego dodatkowo nabywane doświadczenie- najlepiej zarówno swoje jak i konkurencji. Rdzeniem wszelakich działań o charakterze politycznym jest zdolność efektywnej komunikacji. Zdaniem autora dysertacji, bez tego instrumentu niemożliwe jest zbudowanie efektywnej organizacji. Rezultatem finalnym powyższych punktów jest ten ostatni, czyli zadowolony wyborca oraz zadowolony członek ugrupowania. Pierwszy z wymienionych oznacza poparcie polityczne przekładające się pośrednio na zwiększone wpływy budżetowe, a tym samym większe możliwości działania. Drugi ze wspomnianych to zarówno wyborca jak również skuteczny agitator pomagający przyciągnąć do globalnej idei i działań innych obywateli.

²¹³ Pierwotnie posiadało ono trzy znaczenia: grupę ludzi mających wspólny plan, sposób organizowania czegoś oraz strukturę, budowę czegoś. Zobacz także: J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 34.

²¹⁴ M. Bielski, „Organizacje- istota, struktury, procesy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Wydanie II, Łódź 1996 r., s. 69. J. Zieleniewski uznaje jednak dwie interpretacje: rzeczową i atrybutową. Pierwsza traktuje organizację jako rzecz, druga natomiast jako cechy złożonych całości. Sam J. Zieleniewski stwierdził, że "organizacja to pewien szczególny rodzaj stosunków części do siebie i do złożonej z nich całości; stosunek ten polega na tym, iż części współpracują się do powodzenia całości". Dodatkowo warto wskazać na pogląd W. Kieżuna, który stwierdził, że pojęcia „rzeczywistość”, „system”, „organizacja” są nierozłączne i tworzą pewien logiczny ciąg pojęciowy. Organizacja jest więc szczególnym przypadkiem systemu, który znajduje się w określonym otoczeniu. Taka definicja wydaje się na tyle ogólną, że, opierając się na tezach L. von Bertalanffyego, można z powodzeniem wdrożyć ją w otoczenie polityczne. Zobacz także, J. Zieleniewski, „Organizacja zespołów ludzkich”, PWN,

rozważań należy zwrócić szczególną uwagę na szeroki zakres eksplanacyjny wspomnianego pojęcia. Nie ogranicza się on bowiem do jednej lub kilku dyscyplin naukowych, lecz jest raczej otwartym zbiorem. W naukach o zarządzaniu najczęściej przyjmuje się trzy znaczenia charakteryzowanego terminu: w ujęciu czynnościowym należy ją rozumieć jako proces tworzenia rzeczy złożonej; w ujęciu atrybutowym jest to zespół cech charakterystycznych dla rzeczy zorganizowanej; w ujęciu rzeczowym organizacja to podmiot lub rzecz złożona z powiązanych części w taki sposób, aby możliwe było sprawne funkcjonowanie całości.²¹⁵ Jedną z najbardziej udanych prób usystematyzowania pojęcia „organizacja” podjął R.L. Ackoff. Według niego: „organizacja jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przynajmniej dwa składniki zachowujące się rozmyślnie i mające wspólne zamierzenie, ze względu na które w systemie zachodzi funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalne oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowania się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw systemu pełni w nim funkcję kontrolno-kierowniczą”.²¹⁶ Do tak scharakteryzowanego podmiotu pasuje również politologiczne pojęcie partii. Etymologicznie słowo „partia” wywodzi się z języka łacińskiego. Dokładniej pochodzi ono od rzeczownika pars- część oraz czasownika partire - dzielić.²¹⁷ Wspomniane pojęcie można rozumieć jako część całości, wydzielony wycinek społeczeństwa skupiony w specjalnie utworzonej organizacji, która odznacza się specyficznymi i jednorodnymi celami, które determinują wykonywanie określonych zadań. Zdaniem M. Duvergera „partia jest wspólnotą o określonej strukturze wewnętrznej”²¹⁸ Dla innych badaczy „partie to zbiorowości zorganizowane dla zdobycia i utrzymania władzy politycznej”.²¹⁹ Zasadnym jest więc podjęcie wniosku, że

Warszawa 1976 r., s. 50, W. Kieżun, „Sprawne zarządzanie organizacją”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997 r., s. 13.

²¹⁵ M. Białasiewicz, J. Bróza, T. Buczkowski, B. Czerniachowicz, S. Marek, W. Skoczylas, „Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza”, M. Białasiewicz, S. Marek [red.], Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008 r., s. 15.

²¹⁶ J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006r., s. 34.

²¹⁷ Tamże, s. 87.

²¹⁸ Tamże, s. 87.

²¹⁹ Por. m in. F. Ryszka, „Nauka o polityce. Rozważania metodologiczne”, Warszawa 1984r. W. Skrzydło określił partię polityczną jako „zorganizowaną grupę osób, dobrowolnie zrzeszonych, wyznających

ugrupowania są specyficznymi organizacjami, które można identyfikować, charakteryzować oraz badać za pomocą narzędzi stanowiących dorobek nauk ekonomicznych.

Organizacja stanowi wewnętrznie spójną całość złożoną z czterech następujących elementów: cele i zadania; ludzie, ich dążenia i wzorce zachowań; majątek materialny i niematerialny oraz zasadny posługiwanie się nimi; formalna struktura, czyli zasady podziału zadań, władzy, odpowiedzialności i polityka informacyjna. Dwie pierwsze składowe tworzą stronę społeczną organizacji. Jest ona przede wszystkim systemem społecznym, subkulturą, której normy, wartości i wzorce zachowań można kształtować. Uczestnicy są więc podstawowymi i jednocześnie najbardziej zawodnymi zasobami każdej organizacji. Wynika to z prostego faktu, że ludzie raczej niechętnie poddają się władzy w tak skonstruowanym systemie. Dodatkowo w zależności od charakteru członkostwa jednostki mogą różnie zachowywać się w organizacji. To zaś bardzo często wynika z przyjętego modelu i panującej wewnątrz kultury. W związku z tym istotną rolę należy przypisać przyjętemu modelowi zarządzania, który reguluje w praktyce zachowania i działania jednostek. Drugą stroną jest tutaj oblicze organizacyjno-techniczne oraz materialne organizacji. Do jej części składowych należy zaliczyć władzę i wynikającą z niej strukturę organizacyjną, a także wszelki majątek znajdujący się w jej posiadaniu.

podobne zasady polityczne wyrażone w programie, który stanowi podstawę działalności zmierzającej do zdobycia lub utrzymania władzy w państwie i zrealizowania tą drogą swoich interesów”, W. Skrzydło, „O partii i systemach partyjnych”, Książka i Wiedza, Warszawa 1978 r., s. 31; M. Chmaj, W. Sokół i M. Żmigrodzki położyli w swojej definicji akcent na wyspecjalizowanie jednostki i co za tym idzie wyspecjalizowany cel: „partia polityczna to wyspecjalizowana organizacja społeczna, posiadająca określony program, będący podstawą do uzyskania szerszego poparcia społecznego i tą drogą do zdobycia władzy oraz maksymalizacji pozycji w systemie politycznym”, M. Chmaj, W. Sokół, M. Żmigrodzki, „Teoria partii politycznych”, Wydawnictwo MORPOL, Lublin 1997 r., s.15; Jednocześnie nie można zapominać o definicji wskazanej w ustawie o partiach politycznych: „partia polityczna jest dobrowolną organizacją, występującą pod określoną nazwą, stawiającą sobie za cel udział w życiu publicznym poprzez wywieranie metodami demokratycznymi wpływu na kształtowanie polityki państwa lub sprawowanie władzy publicznej”, Ustawa z dnia 27 czerwca 1997r. o partiach politycznych (t.j. Dz. U. Nr 98 z dnia 19 sierpnia 1997r.). Ogólnie M. Maor wyróżnił dwie kategorie definicji partii: normatywne, które traktują o tym, co partie mogą lub powinny robić; opisowe, które albo skupiają się na cechach partii, takich jak ich kolektywny charakter, albo na różnych innych aspektach ich aktywności, jak np. selekcja kandydatów, udział w wyborach itp. M. Maor, „Partie, ich instytucjonalizacja i modele organizacyjne”, [w:] J. Szczupaczyński (red.), „Władza i społeczeństwo 2 antologia tekstów z zakresu socjologii polityki”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998 r., s. 249.

Rozważania przeprowadzone w II rozdziale niniejszej rozprawy, a także przytoczone koncepcje, wskazują, że partia jest niemal typową organizacją w pojęciu nauki o organizacji. Wśród czterech wspomnianych elementów tworzących organizację, a więc ludzi, celów, struktury i majątku kładzie się nacisk na grupy ludzi (zbiorowości), struktury organizacyjne oraz cele i zadania. Pewnym mankamentem jest jednak przywiązywanie zbyt małej uwagi do strony techniczno- majątkowej funkcjonowania ugrupowań. Wiedza o otoczeniu społecznym, technikach komunikacji politycznej oraz umiejętnościach właściwego ich doboru, a także zdolności do pozyskiwania i gospodarowania środkami powinny stanowić kluczowe elementy tworzące partię. Posiadanie takiej wiedzy mogłoby pozytywnie wpłynąć na elastyczniejsze zarządzanie- inaczej powinno się kierować ugrupowaniem rządzącym, inaczej opozycyjnym, a jeszcze inaczej znajdującym się poza parlamentem. Podobnie, inne działania należy podejmować w okresie kampanii wyborczej, odmienne zaś po przegranych wyborach oraz w trakcie trwania kadencji. Partie w wielu obszarach stają się podobne do organizacji komercyjnych. Trudno dziwić się takim zabiegom. Jest to bowiem dobry sposób nawiązywania efektywnej rywalizacji wyborczej. Coraz większe zasoby finansowe oraz coraz większe wydatki na realizację kampanii wyborczych wymuszają, albo powinny wymuszać, profesjonalne gospodarowanie środkami finansowymi, posiadanie większej wiedzy z zakresu teorii obrotu pieniądza i znajomości przynajmniej podstaw, dzięki którym będą mogły być planowane dalsze działania w zakresie komunikacji politycznej. Obecnie można już zaobserwować stosowanie profesjonalnych technik marketingowych, pozyskiwanych na zasadach outsourcingu, w ugrupowaniach. Spoty wyborcze, pogłębione badania preferencji elektoratu, witryny internetowe, treningi autoprezentacji- to wszystko elementy, które partie pozyskują na rynku zewnętrznym. Wydaje się jednak, że zachodzi potrzeba dokonania większej synchronizacji elementów finansowych, komunikacyjnych i zarządczych.

Organizacja jest systemem otwartym, co oznacza, że prowadzi ona wymianę energii, materii oraz informacji z otoczeniem. Najbardziej optymalnym stanem wydaje się ekwiwalentność tak rozumianego przepływu, jednak w rzeczywistości mogą występować również inne stany. A. Koźmiński i K. Obłój wskazali, że organizacja może zdominować otoczenie lub podporządkować je sobie poprzez przymus i eksploatować je. Taki stan może się utrzymywać tak długo jak długo za pomocą

środków przymusu organizacja jest w stanie zapewnić sobie dominację nad otoczeniem, względnie tak długo, jak długo nie wyczerpią się wolne zasoby występujące w otoczeniu bądź nie wystąpi rozkład otoczenia, który pociągnie za sobą rozkład pasożytującej organizacji.²²⁰ Powyższą tezę można odnieść wprost do rzeczywistości politycznej w państwach demokratycznych, gdzie istnieje model finansowania partii z budżetu państwa. Badania opinii publicznej wielokrotnie wskazywały na powszechną niechęć do takiego rozwiązania, czego wyrazem było np. podjęcie przez rząd premiera E. Letta we Włoszech decyzji zmieniającej zasady finansowania partii politycznych. W wielu krajach Europy utrzymuje się jednak model, w myśl którego partie otrzymują pieniądze z budżetu państwa jako zwroty kosztów kampanii wyborczej, bądź w celu prowadzenia działalności bieżącej. Taki stan rzeczy można jednoznacznie dopasować do wspomnianej powyżej teorii A. Koźmińskiego oraz K. Obłója, w myśl której organizacja może zdominować otoczenie i poprzez przymus eksploatować je. Powyższa kwestia, jakkolwiek nie pierwszoplanowa, stanowi zapewne trudny temat w dyskusji publicznej. Należy jednak podkreślić, że ugrupowania, mając możliwość sankcjonowania różnych rozwiązań na forum parlamentarnym bardzo często nie są zainteresowane choćby rozpoczęciem powszechnej debaty na temat alternatywnych dróg finansowania partii politycznych. Prowadzi to wprost do powstania systemu kartelizacji wg R. Katza i P. Maira, o którym wspomniano w rozdziale II niniejszej rozprawy.

Warto rozwinąć tezę, która została zasygnalizowana we wcześniejszych akapitach niniejszej dysertacji, dotyczącą dwukierunkowego sposobu prowadzenia polityki danej organizacji. Organizacje są polityczne w tym sensie, że mogą umacniać istniejący ład społeczno- ekonomiczny, działać wobec niego dysfunkcjonalnie bądź neutralnie. W tak rozumianej „polityczności” zawarty jest związek organizacji z otoczeniem. Jej działania nie są więc obojętne z punktu widzenia istnienia i rozwoju makrosystemu. Może ona pełnić określone, bardzo często niebagatelne, role w nad systemie, którego jest częścią.²²¹ Należy jednak pamiętać, że drugą sferą jest w tym wypadku polityka uprawiana wewnątrz organizacji. Polega ona na stosowaniu władzy

²²⁰ J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 35.

²²¹ B. Kaczmarek, „Organizacje. Polityka, władza, struktury”, Warszawa 2000 r., s. 172- 173.

w celu wprowadzenia w życie strategii, planów operacyjnych oraz decyzji. Obejmuje ona działania polegające na zdobywaniu, rozwijaniu i wykorzystywaniu władzy oraz innych zasobów materialnych i niematerialnych. Celem tych działań jest uzyskiwanie preferowanych przez kierownictwo organizacji (osobę lub grupę) rezultatów w sytuacji, w której panuje niepewność lub niejednomysłność, co do wyboru kierunków działania. Władza i polityka w organizacji są zatem środkami do osiągnięcia celów, które mogą być zarówno dobre jak i złe. Zgodnie ze słowami J. Pfeffera „władza jest jak energia atomowa, sama w sobie nie jest ani dobra, ani zła, ale może i często prowadzi do złego”.²²² Zaprezentowane rozważania teoretyczne dosyć łatwo można przełożyć na grunt praktyczny i to zarówno w otoczeniu politycznym jak i komercyjnym. Tzw. „afery hazardowa”, która kilka lat temu wstrząsnęła polską sceną publiczną, wydaje się być doskonałym przykładem na zastosowanie przez premiera D. Tuska jednoczesnego wpływu władzy zarówno na system państwowy jak i wewnętrzne struktury partii. W sytuacji niepewności co do wyboru kierunków działania, na skutek wspomnianej afery, wspomniany polityk dokonał jednoczesnej rekonstrukcji rządu i wykluczenia polityków zaangażowanych w niejasny proceder. Dzięki takiemu rozwiązaniu osłabił napięcia wewnątrz organizacji przez pozbawienie wpływów przedstawicieli określonych frakcji, jednocześnie modyfikując kierunki działania w całym systemie państwowym przez wspomnianą już zmianę na szczeblach ministerialnych, która zawsze, w mniejszym bądź większym stopniu, przynosi pewne korekty kierunków prowadzonej polityki. Dodatkowym elementem było tutaj zmarginalizowanie roli polityków zaangażowanych bezpośrednio w działania mogące godzić w imię partii. Analizując wydarzenia sprzed kilku lat nie można nie odnieść wrażenia, że dokonane zmiany były nadmierne, bądź nie do końca adekwatne do zaistniałej sytuacji. Wydaje się, że w otoczeniu komercyjnym wspomniana dwukierunkowość zachodzi częściej niż w świecie polityki. Wystarczy przypomnieć, że wpływ jaki korporacje wywierają obecnie na całe systemy społeczno- ekonomiczne oraz stosunki polityczne w państwach jest bezprecedensowy. W związku z powyższym per analogiam należy przyjąć, że zmiana w zarządzie bądź radzie nadzorczej danej firmy może nieść za sobą wymierne konsekwencje dla zainteresowanego kraju bądź regionu.

²²² J. Miroński, „Władza i polityka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przez wpływ”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000 r., s. 11- 12.

Uniwersalność omawianych kategorii wynika z identycznego pojmowania i stosowania pewnych pojęć. Polityka kojarzy się z walką o władzę i wpływy. Władza natomiast z możliwością podejmowania decyzji. Ten ma władzę w organizacji, kto może swobodnie dysponować zasobami i wyznaczać strategiczne kierunki działania. Polityka wewnątrz organizacji sprowadza się więc do walki o wpływy. Stąd wynika jej uniwersalizm. Schodząc na poziom mikro organizacyjny dostrzega się pojedynczych aktorów, z których każdy stosuje własną strategię. Proces ich konfrontacji jest jedynie częściowo regulowany przez istniejącą strukturę organizacyjną. Aktorzy wykorzystują więc, z większą lub mniejszą zręcznością, zasoby znajdujące się pod ich kontrolą. Dzięki temu śledzenie zmian w organizacjach politycznych, które z zasady mają charakter ciągły, jest niezwykle trudne. Mogą one przybierać zarówno formę powolnej ewolucji jak i gwałtownej rewolucji burzącej dotychczas istniejące zasady gry.

Rozważania podjęte w niniejszym podrozdziale prowadzą do kolejnego wątku, którym jest biurokratyzacja. Organizacje, w tym partie polityczne, to swoiste instytucje działania grupowego. W związku z powyższym niezwykle istotnym jest utrwalenie wzorców zachowań, czyli zbudowanie pewnego stopnia formalizacji i standaryzacji postępowania, a nawet wytworzenia pewnej symboliki zachowań. Najbardziej oczywistym weryfikatorem i przejawem wspomnianych działań są dokumenty wewnętrzne i zewnętrzne. Każda organizacja buduje swój własny poziom formalizacji, uzależniony od celów, zadań, wielkości, struktury, a także kultury organizacyjnej. Tempo tejże budowy jest uzależnione od względnie stabilnych, rutynowych procesów, które łączą instytucje z ich środowiskiem. Jeśli w środowisku zachodzą gwałtowne zmiany, podobne będą reakcje stabilnych instytucji.²²³ Jak wspomniano we wcześniejszych rozdziałach, nie istnieje tutaj złoty środek. Organizacje mniej sformalizowane są bardziej elastyczne, co wpływa na zmniejszenie ich trwałości, ponieważ jest ona narażona na konieczność większej improwizacji, a tym samym większe straty. Im organizacja jest bardziej sformalizowana, tym trwalsza, wymaga mniej improwizacji, jest mniej narażona z powodu braku koordynacji, ale jest sztywniejsza i mniej zdolna do przystosowywania się do zmian w otoczeniu. Tym bardziej więc zachodzi potrzeba nieustannego badania organizacji w celu wprowadzania

²²³ J. G. March, J. P. Olsen, „Instytucje: organizacyjne podstawy polityki”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005 r., s. 70- 88.

niezbędnych korekt w stylu jej dowodzenia i sformalizowania. Stopień formalizacji jest zależny od konkretnej sytuacji, przede wszystkim od tego jaki typ więzi organizacyjnej przeważa lub powinien przeważać w danej instytucji, jaki jest stopień zmienności warunków otoczenia i jakie są psychiczne predyspozycje członków instytucji. Przykładowo, im struktura organizacyjna bliższa jest typowi technicznemu, im mniej zmienne są warunki otoczenia i im mniej uczestnicy zespołu zdolni są do improwizacji, tym bardziej postępująca formalizacja sprzyja sprawności funkcjonowania instytucji i odwrotnie. Tak więc nie maksymalizacja bądź minimalizacja, lecz optymalizacja stopnia formalizacji z uwagi na daną sytuację organizacyjną sprzyja maksymalizacji sprawności jej funkcjonowania.²²⁴

Stopień sformalizowania jest nieodzownie związany ze strukturą organizacyjną. W myśl teorii organizacji oraz zarządzania przyjmuje się, że jest nią formalny sposób podziału, grupowania i koordynacji zadań w organizacji. Przy projektowaniu struktur organizacyjnych należy uwzględnić takie elementy jak: specjalizację komórek, departamentalizację, linie podporządkowania, rozpiętość kierowania, centralizację i decentralizację oraz stopień formalizacji organizacji.²²⁵ Taki model znajduje swoje zastosowanie w naukach politycznych. Każda partia posiada komórkę ds. ewidencji członków, księgowości, sekretariat itp. Podstawowymi produktami organizacji politycznych są ich programy. Departamentalizacja geograficzna posiada swoje odzwierciedlenie w postaci struktury regionalnej. Dostosowanie do odpowiedniej kategorii klientów to segmentacja wyborców, dobór właściwej strategii komunikacyjnej w celu uzyskania stabilnego i profitogenego poparcia elektoratu. Każda partia posiada również swoje linie podporządkowania, zgodnie ze strukturami formalnymi organizacji. Rozpiętość kierowania posiada swoje odzwierciedlenie w postaci dwóch aspektów:

²²⁴ J. Zieleniewski, „Organizacja zespołów ludzkich”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1976r., s.426.

²²⁵ W tym znaczeniu specjalizacja polega na rozłożeniu zadania na określoną grupę ludzi; departamentalizacja to grupowanie zadań w celu ich koordynacji (np. wg. funkcji takich jak księgowość zaopatrzenie transport itp., które są dostosowane do celów i działalności organizacji; grupowania geograficznego; grupowania wg. procesu); linia podporządkowania to nieprzerwana linia ciągnąca się od szczytu organizacji do jej najniższego szczebla, wskazująca kto komu podlega; rozpiętość kierowania to optymalna liczba osób podporządkowania jednemu przełożonemu (im większa rozpiętość tym sprawniejsza organizacja, jednak zbyt duża rozpiętość wpływa na spadek sprawności organizacji i wydajności pracowników). Zobacz więcej: S. P. Robbins, T. A. Judge, „Zachowania w organizacji”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydanie III zmienione, Warszawa 2012 r., s. 331- 332.

określonej liczby etatowych pracowników podporządkowanych jednemu przełożonemu w organizacji partyjnej oraz członków podstawowej jednostki organizacyjnej z jej przewodniczącym na czele. Wreszcie centralizacja i decentralizacja to różny w różnych organizacjach sposób podejmowania decyzji w partii.

Strukturyzowanie się organizacji jest również przedmiotem zainteresowania badaczy nauk o zarządzaniu. Podstawowymi determinantami, które mają na nie wpływ są: wielkość organizacji, technologia, otoczenie, dyferencjacja.²²⁶ Nie można jednak zapomnieć o bardzo ważnym czynniku wpływającym na charakteryzowany proces, którym jest odmienność kulturowa. O wspomnianym determinancie wspominali już R. Herbut i A. Antoszewski, którzy tworząc modele partii politycznych, podczas swoich pogłębionych studiów, zauważyli, że różnorodność ugrupowań, które występują na całym świecie jest tak duża, że stworzenie ogólnego modelu, który w pełni odzwierciedlałby rzeczywistą organizację jest praktycznie niemożliwe. Ten sam problem pojawia się z chwilą tworzenia wzorcowego modelu zarządczego. Problem jest o tyle poważniejszy, że na struktury organizacyjne oddziałuje całokształt uwarunkowań politycznych, administracyjnych i ekonomicznych.²²⁷

Ostatnim, istotnym aspektem jest wskazanie powiązań pomiędzy strukturą, a strategią organizacji. Zmianom strategii, jeśli mają być skuteczne, powinny towarzyszyć odpowiednie zmiany strukturalne. Ta ewolucja może przybierać różne formy, jednak w praktyce zasadnym wydaje się wyróżnienie dwóch z nich. W myśl pierwszej zmiany strukturalne mogą mieć charakter przyrostowy, tzn. w miarę

²²⁶ Mała organizacja ma zawsze prostą strukturę, ponieważ jej przywódca jest w bezpośrednim zasięgu członków grupy. W trakcie rozwoju organizacji zaczyna występować wykształcanie się szczebla pośredniego, formalizacja ról, koordynacja traci spontaniczny charakter, zwiększa się stopień podziału zadań oraz standaryzacja procedur. Technologia, w otoczeniu politycznym, wiąże się głównie ze strategiami komunikacyjnymi, a szczególnie coraz szerszym zastosowaniem Internetu w celu rywalizacji politycznej. Cechy otoczenia wpływające na strukturę organizacji politycznych to: jego potencjał; złożoność otoczenia (im bardziej złożone, tym bardziej zróżnicowane są metody jego koordynacji); niepewność otoczenia (trudność w przewidywaniu zmian wymusza tworzenie struktur mniej sformalizowanych i bardziej elastycznych). Dyferencjacja to zróżnicowanie organizacji spowodowane różnorodnością otoczenia (organizacja nawiązuje odpowiednie relacje z pewnym fragmentem otoczenia i jeśli chce działać efektywnie to powinna się dostosować do jego specyfiki- dotyczy to zwłaszcza zróżnicowania programowego), Zobacz także: Strategor, „Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość”, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995 r., s. 288- 297.

²²⁷ R. Herbut, „Teoria i praktyka funkcjonowania partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002 r., s. 65 i nast.

pojawiających się potrzeb, wynikających z ograniczeń organizacyjnych, dokonuje się koniecznych zmian odcinkowych. Takie działania pozostają mało widoczne aż do momentu kulminacyjnego, w którym zachodzi konieczność ich skodyfikowania i usankcjonowania. Omawiane problemy dotyczą również partii politycznych, które muszą modyfikować swoją strategię z powodu czterech, odmiennych od siebie, sytuacji, w których mogą się znaleźć- osiągnąć zwycięstwo wyborcze, zostać partią koalicyjną, uzyskać status ugrupowania obecnego w parlamencie, lecz opozycyjnego oraz wypaść z orbity parlamentarnej.²²⁸ W myśl drugiej koncepcji zmiany strukturalne mogą być wprowadzane w sposób zamierzony, jeśli zmiana strategii ujawnia się na tyle wcześniej by można było świadomie wdrożyć odpowiednie modyfikacje i stopniowo uczyć się nowych sposobów działania.²²⁹

Poprawne zaprojektowanie partii politycznej, która będzie odpowiadała na zapotrzebowanie oraz możliwości otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego wymaga właściwego rozpoznania środowiska, w którym zamierza się podjąć rywalizację jak również ustalenia celów w ramach posiadanych możliwości. Konieczne jest więc stworzenie strategii ugrupowania, która będzie stanowiła kompleksową oraz rzetelną analizę organizacji oraz jej otoczenia przy jednoczesnym wyznaczeniu możliwych do osiągnięcia zamierzeń. Wspomnianemu zagadnieniu poświęcono rozważania w ramach kolejnego podrozdziału.

3.2. Rola strategii w partiach politycznych

Partie polityczne jako byty występujące w dynamicznej rzeczywistości nie mogą popadać w stagnację, ponieważ w dłuższej perspektywie oznacza to ich obumarcie, a następnie całkowite zniknięcie ze sceny politycznej. W takim kontekście niezwykle istotnym jawi się pojęcie kierowania strategicznego. Można je określić jako dysponowanie zasobami ludzkimi, rzeczowymi i programowymi w celu zapewnienia

²²⁸ Stworzona klasyfikacja możliwych rozwiązań nie wyczerpuje całościowego zbioru. Wskutek finansowania partii z budżetu państwa istotnym jest np. ilość uzyskanych mandatów przez partię opozycyjną. Ponadto inaczej przedstawia się również sytuacja partii, która jest permanentnie pozaparlamentarną oraz inaczej ugrupowania, które po dłuższym okresie czasu ten status utraciło.

²²⁹ J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 125.

organizacji przetrwania i rozwoju w długim okresie czasu.²³⁰ Samo pojęcie „strategii”, mimo posiadania licznych atrybutów, ma jeden naczelny. Jest nim bycie odpowiedzią na organizacyjną niepewność dotyczącą przyszłości. Innymi słowy, skonstruowanie trafnej strategii pozwala na adekwatne zachowanie organizacji i jej kierownictwa w obliczu braku stabilności, jaki cechuje życie polityczne, ekonomiczne i społeczne. Umiejętność dokonywania ocen poziomu ryzyka jest więc jednym z ważniejszych elementów sukcesu w polityce. Takie działanie jest nieodzownie związane z perspektywą czasową. Wytrawny polityk potrafi stawiać sobie cele dalekosiężne i umiejętnie do nich dążyć, czasami wyprzedzając bieg wydarzeń przez identyfikowanie problemów zanim jeszcze się zmaterializują. Ponadto potrafi umiejętnie wyróżnić różne obszary działania swojego ugrupowania tzw. segmenty działalności, co należy zresztą uznać za pierwszy krok podczas formułowania strategii.²³¹ Takie działanie jest więc łącznikiem teraźniejszości z przyszłością. Można przypuszczać, że sukces w polityce zależy bowiem w coraz mniejszym stopniu od identyfikowania własnych atutów, a w coraz większym od umiejętności nawiązywania właściwych relacji z otoczeniem społecznym, rozpoznawaniem jego problemów itp. Strategia polega w takim ujęciu na właściwym klasyfikowaniu priorytetów, ponieważ, jak wskazał K. Oblój, jest ona sztuką podejmowania wyborów w warunkach ograniczeń, presji i szans. Ponadto jest ona sposobem interpretacji oraz znajdowania sensu i znaczenia zdarzeń w otoczeniu i w samej organizacji.²³² Nie można tutaj zapominać o pojęciu przewagi konkurencyjnej, która wydaje się być istotą każdej strategii. Jej doskonalenie wymaga dokonania wyboru konkretnego rodzaju przewagi strategicznej i celu konkurencyjnego,

²³⁰ J. Zawadzki, „Strategie organizacji politycznych”, [w:] T. Wallas (red.), „Życie polityczne w Polsce: wybrane problemy”, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM, Poznań 2004 r., s. 13.

²³¹ Dokładniej rzecz ujmując należy po pierwsze precyzyjnie zidentyfikować, w jakich segmentach działa ugrupowanie, po drugie określić rzeczywistą rentowność (wyrażaną w możliwych punktach procentowych poparcia ogólnego, bądź nawet bezpośrednich korzyści finansowych) każdego z segmentu. Bierze się to z ogólnej reguły, w myśl której 80% wartości dowolnej działalności powstaje za sprawą 20% nakładów. Zobacz także, R. Koch, „Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik”, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998 r., s. 35.

²³² K. Oblój, „Strategia organizacji”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998 r.s. 231- 232.

którego osiągnięciu ta przewaga ma służyć. Oferta „wszystko dla wszystkich” jest bowiem dobrą receptą na przeciętność.²³³

Należy pamiętać, że doświadczenia historyczne uczą²³⁴, że sukcesy polityczne bywają zapowiedzią nadchodzących niebezpieczeństw. Z tego powodu tworzenie strategii powinno być procesem ciągłym. Organizację musi cechować przezorność strategiczna. Należy ją rozumieć jako sumę dziewięciu składników:

1. wspólnej perspektywy;
2. odmienności;
3. dalekowzroczności;
4. koncentracji uwagi na otoczeniu bliższym i dalszym;
5. kreowaniu nowych reguł;
6. przewodnictwie w polityce;
7. ofensywności zachowań w sferze polityki;
8. zaangażowaniu przywódców politycznych w osiągnięcie celów strategicznych;
9. mobilizacji strategicznej.²³⁵

²³³ M. E. Porter, „Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006 r., s. 39.

²³⁴ Np. casus AWS-u, który potrafił stworzyć zwycięską koalicję, by w kolejnej kadencji parlamentu znaleźć się poza jego orbitą, czy kolejnego rządu, stworzonego przez SLD, które po przegranych wyborach zostało na długie lata zmarginalizowane na polskiej scenie politycznej.

²³⁵ Poszczególne pojęcia należy rozumieć w następujący sposób: wspólna perspektywa- kadra kierownicza oraz członkowie organizacji rozumieją jaka będzie dalsza oraz bliższa przyszłość; odmienność- spojrzenie w przyszłość różni się od analogicznego prezentowanego przez rywali; dalekowzroczność- przywódcy organizacji myślą o jutrze w dłuższej perspektywie niż konkurenci, bardziej dogłębnie rozważają długofalowe tendencje; kreowanie nowych reguł- organizacja jest postrzegana przez konkurentów jako kreator nowych zasad gry politycznej, a nie kultywator starych rozwiązań; przewodnictwo w polityce- wysiłki kierownictwa zmierzają do uzyskania przewagi konkurencyjnej nad rywalami; mobilizacja strategiczna- tworzy presję wewnętrzną na uzyskanie pierwszoplanowej roli w sferze działań politycznych. Zobacz także, J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 167.

Zagłębiając się nieco w dotychczasowe rozważania należy wskazać, że tworzenie strategii organizacji politycznej polega na szukaniu odpowiedzi na następujące pytania:

1. jakie nowe koncepcje organizacji trzeba tworzyć?;
2. z jakimi koncepcjami programowymi organizacja powinna wyjść jako pierwsza?;
3. jakie sojusze strategiczne należy zawrzeć?;
4. który z przyjętych programów rozwojowych wymaga szczególnej rozbudowy?;
5. jakie inicjatywy wobec otoczenia społecznego i politycznego należy podjąć?²³⁶

Doświadczenia empiryczne autora dysertacji skłaniają do podjęcia wniosku, że tak sformułowana praca u podstaw wymaga wielomiesięcznego, systematycznego zaangażowania całej organizacji. Wskazane jest również stworzenie specjalnych zespołów zadaniowych do opracowania strategii wewnątrz organizacji oraz do wykreowania, przystosowanego do rzeczywistości zewnętrznej, podziału obowiązków. Wydaje się, że na polskim gruncie wspomniane rozważania powinny znaleźć zastosowanie i pełną weryfikację na płaszczyźnie samorządowej. Jest to szczególnie istotne dla partii politycznych, które, po pierwsze, na omawianym szczeblu bardzo często nie osiągają satysfakcjonujących wyników, po drugie jest to dobre pole doświadczalne do przeprowadzania badań, których wyniki można później wykorzystać na arenie ogólnokrajowej, po trzecie, jest to dogodne miejsce, w którym można wykuwać kadry partyjne.²³⁷

²³⁶ Tamże, s. 167-168.

²³⁷ W powiązaniu z zarysowanymi powyżej przykładami pytań, na jakie należy znaleźć odpowiedź w procesie kreowania strategii organizacji, koniecznym jest rozważenie stworzenia nowego typu sprawowania funkcji radnego rady miejskiej bądź rady powiatowej. Wspomniana ewolucja miałaby opierać się na odmiennym wzorcu komunikacyjnym. Zamiast biernej postawy, którą można zaobserwować obecnie, w postaci standardowych dyżurów radnych, proponuje się podjęcie działań bezpośrednich w postaci poznania własnego okręgu wyborczego oraz zapoznania się z problemami jego mieszkańców poprzez kontakty bezpośrednie, organizowanie spotkań poświęconych określonej problematyce, czy za pomocą kontaktów prowadzonych za pomocą mediów społecznościowych. Uzyskane w ten sposób informacje byłyby następnie przekazywane do ośrodka kierowniczego partii bądź stowarzyszenia prowadzącego daną działalność polityczną w celu stworzenia jednolitego programu wyborczego, który powstałby z jednej strony na bazie uzyskanych informacji od potencjalnego

Obecnie należy wskazać główne typy strategii organizacyjnej. Są nimi:

1. strategia dywersyfikacji;
2. strategia integracji pionowej;
3. strategia marketingowa;
4. strategia utrzymania programowego status quo;
5. strategia reaktywna;
6. strategia proaktywna.²³⁸

elektoratu, z drugiej natomiast strony przez dokonanie usystematyzowania i ułożenia priorytetów działania na podstawie danych całościowych z danego miasta bądź powiatu. Swoisty ranking celów można ułożyć dokonując segmentacji wyborczej, którą należy wykonać w oparciu o dane historyczne, znajdujące się na stronach Państwowej Komisji Wyborczej, określające liczbowo wyniki poprzednich wyborów, a także posiłkując się danymi strukturalnymi, które obrazują zamieszkującą dany teren ludność, znajdującymi się w bazie wydziałów spraw obywatelskich. Wbrew krążącym opiniom, ilość potencjalnych działań, które mogą zostać zaprezentowane w programie wyborczym, skonstruowanym w oparciu o system samorządowy, jest ograniczona. W art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym (t.j. Dz. U. z 1990r. Nr 16, poz. 95 z późn. zm.) wyszczególniono wszystkie zadania, które może wykonywać samorząd gminny. W innych aktach prawnych dokonano natomiast uszczegółowienia dotyczącego sposobów wykonywania określonych zadań tak by nie doprowadzać do nadinterpretacji przepisów prowadzących w konsekwencji do nadużyć. Odpowiednia artykulacja wspomnianej konstrukcji może nieść za sobą również funkcję edukacyjną prowadzoną przez polityków, o której wspomniano we wcześniejszych podrozdziałach. Autorowi dysertacji znane są przypadki samorządowców, którzy wykorzystując zapotrzebowanie społeczne na dany obiekt sportowy bądź oświatowy, lub wręcz kreując taki popyt, uzyskiwali znaczne poparcie społeczne pozwalające w niektórych przypadkach aktywnie wpływać bądź wręcz kierować pracami miasta. Najbardziej znanym przykładem jest osoba prezydent Miasta Zabrze, M. Mańki-Szulik, która zainicjowała utworzenie pierwszej w Polsce samorządowej szkoły artystycznej, Liceum Sztuk Plastycznych w Zabrzu, co umożliwiło jej zaprezentowanie się elektoratowi i zwycięstwo w wyborach na prezydenta miasta w 2006r. Tak sformułowane cechy strategii, w połączeniu z zaproponowanymi rozwiązaniami, wskazują, że prymatem nad problemami wewnętrznymi partii mają być problemy społeczne, co oznacza, że strategię buduje się nie dla siebie, lecz dla społeczeństwa.

²³⁸ Przez strategię dywersyfikacji należy rozumieć szybki wzrost organizacji, poprzez zróżnicowanie programowe, aż do uzyskania przewagi na rynku (w polityce jest to zmiana orientacji z prawicowej na centrową, centro-lewicową itp.). Organizacje polityczne mogą jednak w ten sposób tracić swoją wiarygodność; strategia integracji pionowej to rozszerzanie własnego programu o elementy proponowane przez inne organizacje; strategia marketingowa to prezentacja i sprzedaż programu w celu uzyskania jak największej liczby zwolenników; strategia utrzymania programowego status quo- nieprzyjmowanie do wiadomości faktu zachodzących zmian i utrwalanie wyznawanych wartości; strategia reaktywna- reagowanie na zmiany otoczenia, ale z opóźnieniem spowodowanym oporami wewnętrznymi i niechęcią; strategia proaktywna- organizacja monitoruje otoczenie społeczne, notuje i ocenia zmiany i dostosowuje do nich strategię. Zobacz także: J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno - funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 169.

Oczywiście nie jest to jedyna typologia. Odminną, równie interesującą, przedstawił D. Skrzypiński, według którego elity partyjne realizując swoje cele formułują dwa podstawowe typy strategii- funkcjonalne i sektorowe.²³⁹ Należy jednak zaznaczyć, że odmiennym typem strategii są strategie wyborcze. W liberalnych demokracjach, co wskazano w rozdziałach I i II, rolę oraz znaczenie partii determinują wybory i decyzje wyborców. Z tego powodu wspomniany rodzaj strategii wydaje się mieć tak ważne znaczenie. Z. Pietraś wyodrębnił cztery główne rodzaje strategii wyborczych: utwardzania, poszerzania, neutralizacji i odwracania. Pierwsza z wymienionych strategii jest skierowana do jego zwolenników. Ma ona na celu utrwalenie poparcia i dostarczenie dodatkowych argumentów stronnikom. Strategia poszerzania jest skierowana do elektoratu niezdecydowanego, bądź osób wkraczających na rynek polityczny. Strategia odwracania jest uważana za najmniej skuteczną, ponieważ jest stosowana w celu przekonywania zdecydowanych zwolenników innych kandydatów bądź ugrupowań. Strategia neutralizowania jest stosowana w celu zniechęcenia zwolenników innych partii lub kandydatów do pójścia do wyborów. Cytowany już wcześniej D. Skrzypiński stworzył również interesującą typologię strategii wyborczych. Zawiera ona następujące elementy: strategie personalne, strategie finansowe, strategie komunikacyjne, a także strategie relacji międzypartyjnych.²⁴⁰

²³⁹ Strategie funkcjonalne są stosowane zarówno w stosunku do własnych członków jak i otoczenia zewnętrznego. Ich celem jest zapewnienie właściwych warunków funkcjonowania partii (poprzez zachowanie wysokiego poziomu kontroli wewnętrznej, zoptymalizowanie poziomu pozyskiwania tak wyborców jak i innych zbiorowych aktorów politycznych). Strategie sektorowe to konstruowanie i kierowanie ofert programowych do szeroko rozumianego otoczenia zewnętrznego w celu uzyskania tak poparcia wyborczego jak również pozyskania niezbędnych do prowadzenia działalności politycznej zasobów (środki materialne, wiedza, umiejętności, wpływy). D. Skrzypiński, „Strategie partii politycznych”, [w:] L. Sobkowiak, A.W. Jabłoński (red.), „Marketing polityczny w teorii i praktyce”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002 r., s. 135.

²⁴⁰ Strategie personalne- ich celem jest taki dobór kandydatów, którzy zagwarantują sukces wyborczy. W jej ramach można wyodrębnić strategie penetracji przestrzennej (umieszczanie na listach reprezentantów największych miejscowości), strategie penetracji społecznej (ugrupowanie liczy np. na głosy lekarzy, nauczycieli itp.), strategia reprezentacji wewnętrznej (stosowana przez koalicje, każda partia ma mieć na liście swoich kandydatów), strategia koncesyjna (zaproszenie na listy osoby, które wspomagały prace partii w trakcie kampanii); strategie finansowe- powinny gwarantować optymalny stosunek wydatków do uzyskanych efektów. Są to następujące strategie: eskalacyjna (prowadzenie działań od najmniej do najbardziej kosztownych), uderzeniowa (polega na nasyceniu mediów własnym przekazem w krótkim okresie czasu), falowa (prowadzenie bardzo aktywnej kampanii, a następnie jej ograniczenie); strategie komunikacyjne- partia, w celu uzyskania jak najlepszego efektu wyborczego określa: na jakie problemy położy akcent w kampanii, wizualną formę materiałów promocyjnych, czy reklama polityczna będzie miała scentralizowany charakter, formę kontaktów z mediami masowymi; strategie relacji międzypartyjnych stosuje się w celu wypracowania stosunku partii do konkurentów i potencjalnych sojuszników. Zobacz także” J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce.

Kolejnym krokiem w ramach niniejszej rozprawy jest dokonanie dalszego pogłębienia prowadzonych rozważań i wskazania sposobów wykonania planowania strategicznego w praktyce. Teoria organizacji wyróżnia na tym gruncie dwa zasadnicze podejścia: metodę adaptacyjną oraz metodę scenariuszy. Wybór konkretnego rozwiązania wiąże się z ogólnie przyjętą postawą organizacji w stosunku do otoczenia, co oznacza chęć zaadaptowania się do panujących warunków, bądź aktywnego kształtowania otaczającej rzeczywistości.

Metoda adaptacyjna polega na ustanawianiu celów organizacyjnych poprzez badanie samej organizacji, otoczenia zewnętrznego oraz aktualnie realizowanej strategii. Jednym z najbardziej popularnych systemów badawczych jest analiza SWOT.²⁴¹ Opiera się ona na analizie silnych (strenghts) i słabych (weakneses) stron organizacji oraz stojących przed nią szans (opportunities) i zagrożeń (threats). Wspomniana analiza bada organizację zarówno od strony jej stosunków wewnętrznych jak i zewnętrznych. Analizę należy rozpocząć od stworzenia listy wartości, które mają charakter materialny bądź niematerialny. Mogą to być np. zjawiska, procesy, tendencje itp. Ogólnie bierze się pod uwagę wszystkie elementy, które badacze chcą poddać ocenie w celu zbudowania na ich podstawie strategii organizacji.²⁴² Uwzględnivszy wspomniane powyżej kryteria należy w dalszej kolejności przypisać im określoną wagę. Zazwyczaj robi się to za pomocą punktacji mieszczącej się w przyjętej skali. Całość przyjmuje postać ankiety ze zdefiniowanymi pytaniami dotyczącymi poszczególnych

Strukturalno - funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 172.

²⁴¹ Zobacz więcej, B. Kaczmarek, „Organizacje. Polityka. Władza. Struktury”, MSM, Warszawa 2001 r., s.213, Strategor, „Zarządzanie firmą: strategie, struktury, decyzje, tożsamość”, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995 r., s. 25 i nast., K. Oblój, „Strategia organizacji”, PWE, Warszawa 1998 r. (2007 r.), s. 182- 204.

²⁴² Przykładowo, silną stroną organizacji politycznej może być jej ugruntowana pozycja na rynku politycznym, związana np. z dobrym przeprowadzaniem badań rynku, dzięki którym możliwe jest uzyskiwanie rzetelnych wyników, na podstawie których opracowuje się następnie strategie wyborcze. Kolejną mocną stroną może być dobrze zorganizowana struktura partii w terenie i wysokie kompetencje kadry przywódczej oraz stabilna sytuacja finansowa. Słabymi stronami mogą być konflikty wewnętrzne, walki o władzę prowadzone przez różne frakcje, wizja i misja sformułowana przez kierownictwo niepodzielana przez doły partyjne, źle funkcjonujący system informacyjny. Szansą mogą być trudności innych ugrupowań, rosnąca ilość środowisk popierających partię, wzrastająca ilość członków ugrupowania itp. Zagrożeniami mogą być zanik, bądź znaczna transformacja ideologiczna, środowisk stanowiących dotychczasowe zaplecze partii, pojawienie się konkurencyjnego ugrupowania bazującego na tym samym elektoracie itp.

czynników.²⁴³ Odpowiedzi na poszczególne pytania są punktowane. Przykładowo, w skali od 1- 3 będzie to słaba strona bądź zagrożenie, 4- 6 będzie to silna strona lub szansa. Podsumowanie wszystkich odpowiedzi stworzy macierz szans, zagrożeń, mocnych i słabych stron ugrupowania. Przy czym słabe i mocne strony należy ujmować w kategoriach diagnozy, natomiast szanse i zagrożenia to prognozy. Suma powyższych pozwala wyciągnąć wnioski dotyczące całokształtu instytucji oraz sformułować strategię na przyszłość.

Alternatywą w stosunku do poprzednich propozycji jest strategia wykorzystująca metodę scenariuszy. Zakłada ona spojrzenie w przyszłość uwzględniające wiele dróg i prawdopodobieństw dotyczących losów organizacji w przyszłości. Podstawą konstrukcji jest tutaj scenariusz, który należy rozumieć jako obraz jednego z wielu możliwych stanów przyszłych danej organizacji i jej otoczenia. Są to jednak wyobrażenia dotyczące stanów przyszłości. Jest to z jednej strony opis, projekcja danego stanu, z drugiej zaś wskazanie możliwych wydarzeń prowadzących do tej sytuacji. Konstruowanie scenariuszy jest nie tylko procesem kreatywnym, ale również wymaga dużej intuicji połączonej z wiedzą i doświadczeniem. Trudno bowiem przypuszczać, by działacz szczebla lokalnego, który jest początkującym politykiem mógł efektywnie przewidywać wydarzenia dotyczące przyszłości całej organizacji, uwzględniające zarówno specyfikę całego systemu, jak również kwestie dotyczące zarządzania danym podmiotem.

Konstruowanie strategii partii politycznych, jak również organizacji w otoczeniu rynkowym, można określić jako najistotniejszy proces kierowania. Stanowi on punkt wyjścia, dzięki któremu możliwe jest zbudowanie modelu ugrupowania preferowanego w przyszłości oraz prowadzących do jego powstania konkretnych zadań, które należy zrealizować. Aby jednak obrana strategia rozwoju mogła być z powodzeniem wprowadzona w życie koniecznym jest oparcie przyjmowanych założeń o wiedzę i informacje pozyskiwane w otoczeniu tak wewnętrznym jak i zewnętrznym w stosunku do organizacji. W związku z tym niebagatelną rolę należy przypisać procesowi

²⁴³ Np. czy nasz program jest czytelny dla obywateli i czy uwzględnia preferencje wyborcze? czy nasza pozycja na rynku politycznym jest mocna czy słaba? itp.

efektywnej komunikacji, dzięki której możliwe będzie pozyskiwanie rzetelnych danych służących następnie do projektowania preferowanych stanów przyszłych ugrupowania.

Rozważania dotyczące komunikowania się wewnątrz organizacji politycznej wydają się niezwykle istotne, ponieważ, jak wskazują badacze, człowiek niemal 70% czasu na jawie poświęca komunikacji, zaś najczęstszym źródłem konfliktów w organizacji jest właśnie źle zaprojektowany proces kontaktów i wymiany informacji pomiędzy uczestnikami danego przedsięwzięcia. Dlatego jej efektywność musi obejmować przekazywanie i rozumienie znaczeń²⁴⁴. Komunikacja obejmuje przekazywanie, a także rozumienie sygnałów oraz ich znaczeń. Spełnia ona w organizacji następujące funkcje: pozwala kontrolować zachowania członków organizacji, ułatwia motywowanie do skuteczniejszych działań, pozwala na wyrażanie uczuć i emocji. Komunikacja jest również swoistym barometrem nastrojów panujących w organizacji, dzięki czemu możliwe jest pozyskiwanie danych, które pozwalają prowadzić efektywny proces decyzyjny. Komunikacja nie jest więc aktem jednorazowym, lecz ciągłym procesem, podobnie jak praca nad analizą strategiczną.

Komunikacja może odbywać się w pionie lub poziomie. Pierwsza z wymienionych odbywa się od górnych szczebli organizacyjnych do dolnych, bądź odwrotnie. Komunikacja w dół nie wymaga bezpośrednich kontaktów, może być prowadzona poprzez stanowienie przepisów wewnętrznych, okólników, dyrektyw, zarządzeń itp. Słabością organizacji politycznych jest to, że bardzo często ten typ komunikacji odbywa się za pomocą środków masowego przekazu- przykładowo kiedy polityk z mediów dowiaduje się o zaprzestaniu pełnienia danej funkcji. Zdecydowanie bardziej interesującym zagadnieniem jest komunikacja zachodząca od dołu do góry. Dzięki niej bowiem kierownictwo ugrupowania może stale monitorować stan funkcjonowania organizacji, panujące w niej nastroje, źródła problemów, stopień realizacji zamierzeń itp. Przykładem, wydaje się jednak, że czysto teoretycznym, mogą

²⁴⁴ S.P. Robbins, „Zasady zachowania w organizacji”, Wydawnictwo Zysk i Spółka, Poznań 2001 r., s.128, K. Zimniewicz wskazał ponadto na fakt, że komunikowanie zabezpiecza równowagę dynamiczną organizacji. Wspomniany badacz porównuje komunikację do systemu nerwowego człowieka. Tak jak zakłócenia w funkcjonowaniu układu nerwowego mogą prowadzić do poważnych chorób i śmierci, tak przeszkody w wymianie informacji mogą przyczyniać się do spadku efektywności organizacji, lub wręcz jej rozpadu. Zobacz także: K. Zimniewicz, „Podstawy zarządzania”, WSZiB, Poznań 1997 r., s. 75., P. Banaszczyk, „Podstawy organizacji i zarządzania”, WSHiR, Poznań 2002 r., s. 106.

być tutaj sprawozdania i raporty sporządzane dla polityków wyższego szczebla, czy ankiety wewnętrzne, oficjalne bądź nieoficjalne spotkania itp. Wydaje się, że dla sprawnego zarządzania organizacją typu politycznego istotnym jest aby stale badać nastroje w ugrupowaniu. B. Obama, zwyciężając w wyborach prezydenckich w 2008r., oparł swoją kampanię wyborczą o działania oddolne. Jego zwolennicy byli niejako agitatorami, którzy starali się przekonać innych ludzi ze swojego otoczenia do wizji prezentowanych przez wspomnianego polityka i zarazem jego samego. Wydaje się, że takie działania, prowadzone przez radnych w miastach i gminach, czy posłów i ich sztaby w okręgach wyborczych, mogą stanowić pewnego rodzaju monitoring nastrojów jak również oczekiwań społecznych w stosunku polityków. Dzięki temu zdecydowanie łatwiejszym może być konstruowanie odpowiedniej strategii rozwoju ugrupowania oraz planów operacyjnych np. w formie programu oraz kampanii komunikacyjnej. Zaproponowana metoda stanowi jednocześnie antidotum na wskazywaną przez R. Katza oraz P. Maira zmianę orientacji partii z obywatela na państwo, a także zahamowanie tendencji dotyczącej wzrastającej niestabilności elektoratu. Zaproponowane założenia należy uznać za prowadzenie permanentnej kampanii wyborczej, ale w dobrym tego słowa znaczeniu. Ich efektywne wdrożenie powinno przełożyć się na zmniejszenie dystansu dzielącego potencjalnego wyborcę od polityka oraz wzrost satysfakcji klienta przekładający się na większą popularność.

Komunikacja pozioma przebiega na tym samym stopniu organizacyjnym i może przybierać charakter formalny bądź nieformalny. W organizacjach politycznych niezwykle istotną jest oczywiście druga ze wspomnianych opcji. Wiele decyzji zapada bowiem w ścisłych, nielicznych gronach, w toku nieoficjalnych przetargów, których efekty są następnie zatwierdzane przez szersze gremia decyzyjne.

Zasadnym wydaje się, aby podkreślić, że powyższe podstawy teorii informacji dotyczą wszystkich typów organizacji. Żadna instytucja nie może istnieć bez systemów komunikowania i przekazywania informacji. Komunikowanie się ze swoim otoczeniem bliższym i dalszym (wewnętrznym i zewnętrznym) polega na przekazywaniu informacji na zasadzie sprzężenia zwrotnego.²⁴⁵ Organizacja kontaktuje się ze swoim otoczeniem

²⁴⁵ Otoczenie bliższe należy rozumieć jako organizacje tego samego typu oraz struktury wewnętrzne organizacji, otoczenie dalsze to cały system społeczny i polityczny, w którym organizacja funkcjonuje. Zobacz także: J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt

za pomocą wachlarza różnorodnych rozwiązań, przede wszystkim narzędzi public relations oraz marketingu. Rezultatem masowego komunikowania się władzy z obywatelami wewnątrz demokratycznego systemu politycznego wydaje się być postępujący proces komercjalizacji polityki.

Zaprezentowane powyżej rozważania skłaniają do konstatacji, że informacja staje się podstawowym towarem koniecznym dla rozwoju społecznego i ekonomicznego.²⁴⁶ Inną, ogólną konkluzją może być stworzenie typowego zestawu podstawowych cech systemów informacyjnych funkcjonujących w organizacjach politycznych. Można do nich zaliczyć następujące przymioty:

1. informacja powinna być jednorodna rzeczowo i podmiotowo. Takie wymaganie oznacza, że informacja musi dotyczyć konkretnego przedmiotu, natomiast jej autor musi być znany;
2. informacja powinna być kompletna tzn. możliwie całościowo opisywać przedmiot decyzji;
3. informacja powinna opierać się na aktualnych danych;
4. informacja powinna być wiarygodna, tzn. pozyskana w odpowiednim źródle. Należy tutaj odróżnić informacje pewne- oparte na prawdopodobieństwie od informacji przewidywanych, czyli opartych na intuicji;
5. informacja powinna być uwarunkowana taniością źródeł uzyskania;
6. informacja powinna być możliwie zwięzła. Wskazany powyżej, uniwersalny zestaw cech informacji wpływa na racjonalność i optymalność decyzji politycznych.

państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s.251.

²⁴⁶ D. Piontek wskazała, że jako towar informacja ma pewne cechy rynkowe: nie podlega zużyciu w trakcie wykorzystywania; niemożliwe jest dokładne określenie kosztu informacji; informacja bywa produktem gwałtownie dezaktualizującym się, co nie sprzyja jej transferowi; wartość informacji jest niemożliwa do jej oceny bez jej posiadania; odpowiedzialność za kupno danej informacji spoczywa na nabywcy, który nie ma gwarancji trafnej i opłacalnej transakcji. Zobacz także: J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 256.

Na tle powyższych rozważań można wypracować wnioski dotyczące komunikowania się przywódców politycznych z otoczeniem społecznym:

1. przywódca polityczny powinien korzystać ze sprzężeń zwrotnych, skupiać uwagę na zachowaniach rozmówców oraz wybierać właściwy moment na przekazywanie informacji;
2. powinien formułować swoje komunikaty w sposób jasny i zrozumiały;
3. przywódca polityczny powinien słuchać aktywnie, nawiązywać kontakt wzrokowy z rozmówcami, korzystać z powszechnie stosowanego języka mowy ciała, unikać czynności odwracających uwagę rozmówców, unikać przerywania mówiącemu, nie mówić jednocześnie z kimś innym;
4. przywódca zawsze powinien panować nad swoimi emocjami.

Powyższe rozważania prowadzą do konkluzji, że informacja odgrywa kluczową rolę w procesie kierowania organizacjami. Z uwagi na ścisły związek między działaniami systemu informacyjnego a procesami decyzyjnymi można je traktować łącznie jako system informacyjno- decyzyjny kierowania.²⁴⁷ W literaturze przedmiotu bardzo często przyjmuje się, że proces kierowania w organizacjach może przebiegać w różnych warunkach, jednak najpopularniejsze wydają się być trzy z nich:

1. dobrze ustrukturalizowane – z przewagą parametrów ilościowych, czyli w warunkach pewności;
2. słabo ustrukturalizowane - z przewagą parametrów jakościowych, a więc w warunkach ryzyka;
3. nieustrukturalizowane- o parametrach jakościowych niewymiernych, a więc w warunkach niepewności.

Wymienione warunki to przede wszystkim ilość informacji o problemie. Wspomniana ich kwota może być wystarczająca, wówczas występują warunki pewności, bądź niewystarczająca, wówczas decydent ma do czynienia z warunkami

²⁴⁷ J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 258.

ryzyka lub niepewności. W praktyce politycznej większość decyzji zapada w warunkach ryzyka i niepewności. Takie sytuacje, w połączeniu z brakiem rozeznania co do potencjalnych konsekwencji podejmowanych decyzji, mogą wywoływać trudne do przewidzenia konsekwencje. W takim momencie wiele zależy od osobowości polityka. Źle podjęta, pod wpływem emocji, decyzja może w poważny sposób wpłynąć na całą organizację. Można zatem powziąć tezę, że jednym z głównych zadań informacji w organizacji politycznej jest zmniejszenie niepewności w decydowaniu. Dlatego należy w tym miejscu wyodrębnić specyficzny obieg informacji, który cechują następujące fazy:

1. zbieranie informacji dotyczących sytuacji decyzyjnej;
2. przetwarzanie tych informacji;
3. decydowanie, które informacje są istotne dla jakości decyzji; przekazywanie informacji o podjętej decyzji do jednostek wykonawczych.²⁴⁸

Różnicę między informacjami pożądanymi a posiadanymi w danej sytuacji decyzyjnej określa się jako lukę informacyjno - decyzyjną.

Opracowanie strategii ugrupowania, która będzie w sposób trafny i rzetelny wskazywać kierunki rozwoju partii przy posiadanych przez nią zasobach oraz będzie nakreślać sposoby skutecznej rywalizacji z innymi podmiotami w określonym otoczeniu stanowi istotny punkt na drodze wiodącej do prawidłowo postrzeganej ewolucji organizacji. Należy jednak pamiętać, że świat polityki cechuje się po pierwsze dużym stopniem nieprzewidywalności, po drugie dynamizmem. W takim otoczeniu niezbędnym jest wykształcenie mechanizmów dostosowawczych, które umożliwią uelastycznienie posiadanej strategii oraz ewentualną modyfikację uprzednio założonych celów. Zasadniczym pierwiastkiem jest tutaj właściwy proces decyzyjny w ramach ugrupowania. Jest on możliwy jedynie w sytuacji, gdy liderzy cechują się atrybutami uznawanymi za konieczne w sytuacji dużej niepewności oraz niestabilności otoczenia. Wspomnianym cechom poświęcono rozważania w ramach podrozdziału trzeciego rozprawy.

²⁴⁸ Tamże, s. 260.

3.3. Rola władzy i przywództwa w organizacjach politycznych

Władza pełni niebagatelną funkcję w każdej organizacji, ponieważ konstytuuje ją i stanowi fundament, pierwszy krok, którego wykonanie jest niezbędne w celu stworzenia jakiegokolwiek ładu między określoną grupą ludzi wchodzących we wzajemne interakcje. Władza i polityka kształtują się w wyniku rozgrywki różnych sił decydujących o przebiegu rywalizacji między nimi w ramach określonych grup społecznych. Ta prawidłowość jest na tyle uniwersalna, że znajduje swoje odzwierciedlenie od małych, nieformalnych grup, na państwach i imperiach kończąc. Nie dziwi więc, że nauki o polityce, socjologia polityki czy psychologia polityki, analizując procesy polityczne zachodzące w państwie uwzględniają klasy i grupy społeczne, tworzone przez nie partie, grupy interesów i nacisku, jako czynniki determinujące procesy polityczne i sprawowanie władzy.²⁴⁹ W tak rozumianej rozgrywce niezwykle pożądanymi wydają się być liderzy, niezależnie od tego czy jest mowa o organizacjach komercyjnych, czy politycznych, cechujący się między innymi takimi atrybutami jak inteligencja, wiedza, odwaga, rozwaga, czy charyzma umożliwiającą mobilizowanie mas społecznych. Niemniej jednak należy pamiętać, że oprócz wspomnianych atrybutów musi istnieć pewna przewaga kierującego nad kierowanymi, pewne prerogatywy dające możliwość wywierania wpływu na postawy i zachowania kierowanych. Zdaniem L. Kołakowskiego „w najszerszym znaczeniu władzą można nazwać wszystko, co pozwala człowiekowi wpływać na otoczenie - naturalne czy ludzkie - w pożądanym kierunku(...) wszystko w ludzkich poczynaniach podporządkowane jest pragnieniu władzy, wszystkie nasze motywacje pochodzą z dążenia do władzy w najrozmaitszych formach; o cokolwiek zabiegamy, zabiegamy naprawdę o władzę, to jest źródłowa energia ludzkiego życia”.²⁵⁰ Najczęściej jednak, gdy jest mowa o władzy, przychodzi na myśl sens węższy, mianowicie władzę, która polega na dysponowaniu środkami, za pomocą których można wpływać- przemocą lub groźbą przemocy- na zachowania ludzi i regulować to zachowanie wedle zamierzeń

²⁴⁹ J. Szczepański, „Władza- Polityka- Indywidualność”, [w:] A. Jasińska- Kania, J. Raciborski (red.), „Naród- Władza- Społeczeństwo”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1996 r., s. 103.

²⁵⁰ L. Kołakowski, „Mini wykłady o maksi sprawach. Trzy serie”, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004 r., s. 9- 10.

dysponenta określonych uprawnień (jednostkowego lub zbiorowego). Władza w tym sensie zakłada obecność zorganizowanych narzędzi przemocy, w dzisiejszym świecie - państwa. Nieodzownie jednak z pojęciem władzy wiąże się pojęcie polityki. F. Ryszka zdefiniował ją jako „tę część stosunków międzyludzkich, których treścią jest panowanie, rządzenie, władza- narzucanie i egzekwowanie decyzji jednego człowieka lub grupy ludzkiej innym”.²⁵¹ Wspomniane działania, czy dążenia, muszą opierać się na kilku zasadach:

1. po pierwsze, muszą wynikać z jakiegoś upoważnienia, zazwyczaj określonego dokumentu takiego jak statut, czy konstytucja;
2. po drugie, muszą mieć charakter zorganizowany;
3. po trzecie, muszą odbywać się pod odpowiednim kierownictwem.

W nieco odmienny sposób na zjawisko władzy w organizacji patrzył T. Parsons. Dzięki dodaniu kategorii autorytetu charakteryzowane zjawisko uzyskuje następujące cechy:

1. jest to środek interakcji symbolicznej;
2. „uogólniony symboliczny środek, który krąży podobnie jak pieniądź i którego posiadanie oraz używanie umożliwia bardziej efektywne wywiązywanie się z odpowiedzialności urzędu związanego z autorytetem społeczności”;
3. możliwość mobilizacji zasobów dla osiągnięcia kolektywnych celów. Władza w tym ujęciu jest „zgeneralizowaną możliwością mobilizowania zasobów społecznych dla osiągania poszczególnych, bardziej lub mniej bezpośrednich celów systemu”;
4. alokację wartości.

²⁵¹ F. Ryszka, „Wstęp do nauki o polityce (Uwagi metodologiczne)”, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa- Poznań 1978 r., s. 10.

Władza jest wymieniana na inne dobra, a ponadto może być przekazywana.²⁵² J. Zawadzki, analizując zaprezentowany pogląd, stwierdził, że władza w takim ujęciu jest przedmiotem cyrkulacji, a więc wymiany jej na konkretne dobra, zasoby, bądź usługi niezbędne do prawidłowego funkcjonowania systemu społecznego oraz samej polityki. Władza jest więc podstawowym środkiem utrzymania tego systemu jako całości. W tym miejscu następuje swoista ekonomizacja charakteryzowanych procesów. Jeżeli bowiem zasoby władzy pozostają zbyt szczupłe w stosunku do potrzeb systemu, przestaje on być skuteczny, czyli odpowiednio spełniać swoje podstawowe zadania.²⁵³

Do tak określanego pojęcia władzy zasadnym wskazane jest dodanie krótkiego opisu, definiującego jej źródła. W rzeczywistości społecznej bardzo często wyróżnia się dwa sposoby oddziaływania na ludzi: oddziaływanie poprzez autorytet oraz oddziaływanie poprzez przymus, przy czym należy pamiętać, że jest to rozróżnienie teoretyczne. W praktyce trudno precyzyjnie je rozgraniczyć, chociażby dlatego, że pewna część tzw. autorytetu formalnego pochodzi z samej możliwości posłużenia się przymusem. W związku z powyższym, podążając za Z. Blokiem, można założyć, że są to pojęcia na ogół rozdzielne, a czasami wręcz przeciwstawne, bądź wręcz wykluczające się.²⁵⁴ Mogą one funkcjonować oddzielnie, lecz najbardziej skutecznym jest ich połączenie i wykorzystywanie w odpowiednich proporcjach. Oddziaływanie poprzez przymus można utożsamiać z władzą formalną, dającą usankcjonowane prawo do stosowania przemocy, karania i nagradzania jednostek. Władza efektywna to zdolność stosującej ją jednostki do poruszania, inspirowania, przekonywania oraz zachęcania innych do dążenia do zdefiniowanych celów lub prowadzenia określonych działań. Przywódcy polityczni osiągający największe sukcesy dążą do rozwoju i wykorzystania władzy efektywnej, choć w rzeczywistości dysponują już władzą formalną. Budują jednak swój autorytet, ponieważ są świadomi, że posiadanie takiego zasobu zdecydowanie bardziej korzystnie wpływa na prawdopodobieństwo osiągnięcia

²⁵² S. Wróbel, „Dynamika systemu politycznego w ujęciu Talcotta Parsonsa. Proces i zmiana polityczna”, „Studia Polityczne”, vol. 2, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1993r.s. 43- 44.

²⁵³ J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 61.

²⁵⁴ Z. Blok, „Teoria polityki: studia”, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 1998 r., s. 55.

założonego celi organizacyjnego. Wydaje się, że najbardziej wyrazistym politykiem dysponującym obecnie obydwoma wspomnianymi źródłami władzy jest prezydent Federacji Rosyjskiej, W. Putin. Wprawdzie jego opinia na arenie międzynarodowej, po serii wydarzeń na Ukrainie, nie jest najlepsza jednak w kraju macierzystym wspomniana głowa państwa wydaje się być niekwestionowanym liderem. O jego wpływach oraz posiadaniu potężnej wręcz władzy formalnej można dowiedzieć się z wielu publikacji.²⁵⁵ W. Putin, po nominacji na urząd prezydenta, rozpoczął jednocześnie kumulowanie władzy formalnej oraz autorytatywnej.²⁵⁶ Z jednej strony pozbywał się wszelkich zagrożeń, przykładem może być tutaj rozprawianie się z oligarchami takimi jak B. Bierzowski czy M. Chodorkowski, z drugiej zabiegał o poklask społeczny wyznaczając chwytne cele, czy konstruując swój wizerunek medialny eksponujący „zwyczajne” cechy prezydenta będącego „blisko ludu”. Interesującym i symbolicznym przykładem popularności W. Putina może być rozpoczęcie sprzedaży koszulek z jego podobizną.²⁵⁷ Dotychczasowe rozważania dobrze komponują się z problematyką przywództwa i charyzmy, które zostaną omówione w dalszej części niniejszego podrozdziału. Wspomniane zagadnienia w otoczeniu politycznym są niezwykle istotne, ponieważ to właśnie one determinują pozostałe, które były poruszane w poprzednich podrozdziałach. Ponadto należy pamiętać, że organizacja bez przywódcy nie będzie realizować podstawowego celu, którym jest zdobycie władzy oraz jej utrzymanie. W teorii organizacji i zarządzania przywództwo to zdolność wpływania na grupę w taki sposób, aby osiągnęła określone cele. Źródła tego wpływu mogą mieć charakter formalny bądź nieformalny, tzn. nie usankcjonowany przez organizację. Zdaniem R. D. Mastersa pozycja lidera politycznego wynika z trzech czynników:

²⁵⁵ Zobacz także: M. Gessen, „Putin. Człowiek bez twarzy”, Wydawnictwo Prószyński Media Sp. z o.o., Warszawa 2012 r.

²⁵⁶ Budowę swojego autorytetu rozpoczął od słynnego expose, w którym o czeczeńskich bojownikach powiedział, że będzie „moczyć i topić bandytów w kiblu”.

²⁵⁷ Zapytany o taką formę ekspresji anonimowy mieszkaniec Moskwy powiedział: „Najważniejsze, że jest w tym i humor i patriotyzm. Nie ma w tym nic narzuconego, żadnego marketingu, te koszulki pokazują nasz osobisty stosunek do tego, co dzieje się w kraju”. Zważywszy dodatkowo na fakt, że cena koszulki wynosi około 120 zł należy stwierdzić, że W. Putin potrafił zaskarbić sobie znaczny kapitał władzy efektywnej.

Zobacz także: <http://www.rmfm24.pl/fakty/swiat/news-koszulka-z-putinem-hitem-sprzedazy,nId,1483083> .

1. po pierwsze jego popularności wśród społeczeństwa;
2. po drugie z potrzeby naśladowania przywódcy;
3. po trzecie z potrzeby podporządkowania się silnej osobowości, jaką posiada przywódca polityczny.²⁵⁸

W nieco odmienny sposób niezbędne cechy przywódcze scharakteryzował P. Drucker. Stwierdził on, że liderzy, których obserwował kierowali się czterema zasadami:

1. Lider to osoba posiadająca swoich zwolenników. Bez nich nie ma mowy o liderach;
2. Skuteczny lider nie jest osobą kochaną i podziwianą a jednostką, której zwolennicy postępują tak jak należy. Przywództwo nie oznacza popularności, lecz wyniki działania;
3. Działania liderów są bardzo widoczne, ponieważ to oni dają przykład innym;
4. Przywództwo oznacza odpowiedzialność.²⁵⁹

Powyższa lista wskazuje, że cechy, którym poświęcone są niniejsze rozważania, odnoszą się do zjawisk o naturze psychologicznej. Dowodzą temu również inne badania. Ich efektem jest np. wyodrębnienie cech typowych dla przywódców od tych, którymi odznaczają się osoby pozbawione określonych atrybutów. Są to: ambicja i energia; pragnienie przewodzenia; wywierania wpływu na innych; uczciwość i prawość; wiara w siebie; inteligencja; głęboka wiedza w dziedzinie objętej przywództwem.²⁶⁰ Należy jednak pamiętać, że dysponowanie powyższymi cechami jedynie zwiększa prawdopodobieństwo bycia skutecznym przywódcą.

²⁵⁸ J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 185.

²⁵⁹ F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, "Lider przyszłości", Business Press, Warszawa 1997 r., s.14.

²⁶⁰ Tamże, s. 187.

Na omawianym gruncie interesująco prezentuje się teoria sytuacyjna. Wskazuje ona na zależność pomiędzy stylem przywództwa a skutecznością polityka. Wykazywano, że np. styl X byłby odpowiedni w warunkach A, a styl Y byłby właściwszy w warunkach B. Najbardziej znanym jest tutaj model opracowany przez F. E. Fiedlera²⁶¹, w myśl którego wysoka efektywność grupy zależy od wzajemnego dostosowania się stylu współdziałania przywódcy z członkami organizacji oraz stopnia, w jakim sytuacja umożliwia przywódcy sprawowanie kontroli i wywieranie wpływu. F. E. Fiedler wyróżnił tutaj dwa sposoby zwiększania skuteczności przywództwa: można albo wybrać przywódcę najbardziej nadającego się do danej sytuacji, albo zmienić sytuację tak, aby dostosować ją do przywódcy poprzez zmianę struktury zadań lub wyłączenie albo włączenie pewnych elementów do zadania.²⁶²

W tym momencie należy rozważyć problematykę charyzmy. Wydaje się, że obecnie nastąpiła zmiana postrzegania wspomnianego pojęcia. Nie jest już ono bowiem kojarzone jako cecha, z którą człowiek się rodzi. Wprawdzie w literaturze przedmiotu wskazuje się na fakt jej wsparcia elementami wrodzonymi (takimi jak siła układu nerwowego, czy temperament), jednak istotniejszym elementem wydaje się to co na ten temat napisał K. Obuchowski, który stwierdził, że istotą jest tutaj właściwość człowieka przejawiająca się tym, że w różnych układach społecznych i zawodowych uzyskuje on wyróżniającą się pozycję. Wiąże się to z większą łatwością w przeprowadzaniu swoich planów, w neutralizacji zagrożeń i w zdobywaniu przychylności otoczenia. W przypadku szczególnej dominacji nad otoczeniem mówi się, że taka osoba jest obdarzona charyzmą.²⁶³ Trzeba jednak pamiętać o ciemnej stronie charyzmatycznego

²⁶¹ P. Verkerk, „Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: background and recent developments” [w:] F. E. Fiedler, „A Theory of Leadership Effectiveness”, McGraw-Hill, New York 1967,

²⁶² Podobnie można potraktować teorię ścieżki R. J. House'a. Zakłada ona, że przywódca powinien pomagać członkom organizacji osiągać ich cele oraz wskazywać im kierunki działania. Taka definicja otworzyła furtkę dla stworzenia czterech typów przywódców: przywódcę dyrektywnego- powiadamia on członków organizacji o tym, czego się od nich oczekuje, proponuje zadania do wykonania i udziela wskazówek co do sposobu ich wykonania; przywódcę wspierającego- wykazuje troskę o członków organizacji, pomaga przy pokonywaniu trudności w procesie realizacji zadań; przywódcę partycypacyjnego- zasięga on opinii członków organizacji i korzysta z ich sugestii podczas procesu decyzyjnego; przywódcę nastawionego na osiągnięcia- wyznacza trudne cele i oczekuje najwyższej efektywności od członków organizacji. Zobacz także, J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 188.

²⁶³ K. Obuchowski, „Adaptacja twórcza”, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1985 r., s.127-128.

przywódcy. Ich przydatność bardzo często ogranicza się do sytuacji trudnych i krytycznych. Często osiągają oni słabe wyniki po powrocie do normalnych warunków. Charyzmatyczny przywódca jest bardzo często zapatrzony w siebie, autokratyczny i skłonny do traktowania swoich opinii za najlepsze. Takie zachowania doprowadzają zwykle do rozpadu bądź usunięcia charakteryzowanego przywódcy.

Zadania przywódcy wymagają szerokiego wachlarza umiejętności. Jak dowodził D. Goleman, kompetencje emocjonalne decydują w około dwóch trzecich o sukcesie przywódcy²⁶⁴. U najbardziej skutecznych polityków można wyróżnić trzy grupy umiejętności. Dwie z nich lokują się w kategoriach inteligencji emocjonalnej²⁶⁵. Trzecia grupa umiejętności obejmuje zalety intelektualne, takie jak myślenie strategiczne oraz umiejętność efektywnego pozyskiwania niezbędnych informacji. Cechą wyróżniającą bardzo dobrych polityków jest zdolność rozpoznawania wyraźnych schematów i myślenie przyszłościowe. Jednak wybitni przywódcy łączą z tym co dostrzegają realia emocjonalne nadając w ten sposób obranej strategii znaczenie i nośność społeczną. Potrafią oni kreować w obrazowy sposób wizje i perspektywy swoich projektów w sposób niezwykle zapadający w pamięć.

Ostatnim elementem, który zostanie poddany analizie w ramach podrozdziału, będzie omówienie pojęć zarządzania i kierowania. W nauce o organizacji i zarządzaniu do pierwszego ze wskazanych pojęć podchodzi się z dwóch punktów widzenia: od strony zasobów organizacji oraz od funkcji spełnianych przez kierowników organizacji. Według podejścia zasobowego zarządzanie to:

1. dysponowanie zasobami organizacji;
2. utrzymywanie równowagi wewnętrznej i zewnętrznej organizacji;
3. prowadzenie procesów informacyjno-decyzyjnych;
4. wywoływanie zmian w organizacji w określonym kierunku;

²⁶⁴ D. Goleman, „Inteligencja emocjonalna”, „Media Rodzina”, Poznań 2007 r., s. 261.

²⁶⁵ Pierwsza obejmuje kompetencje osobiste, takie jak dążenie do osiągnięć, wiara w siebie, czy zaangażowanie; druga- umiejętności interpersonalne, które należy rozumieć jako wpływanie na innych oraz rozwiniętą empatię.

5. kreacja struktur organizacyjnych;
6. utrzymywanie odpowiednich relacji z otoczeniem organizacji.

Drugi punkt widzenia akcentuje zbiór funkcji i zadań realizowanych w organizacji tak, aby mogła ona realizować wyznaczone cele. Są to przede wszystkim następujące funkcje kierownicze: planowanie; organizowanie; koordynowanie; decydowanie; motywowanie; kontrolowanie.²⁶⁶ Zasadniczą treścią systemu zarządzania są procesy informacyjno-decyzyjne przebiegające w poszczególnych warstwach każdego typu organizacji: w warstwie funkcjonalnej, strukturalnej i kulturalnej. Takie rozumienie organizacji ponownie można odnieść do organizacji niepochozących z otoczenia gospodarczego.

W literaturze przedmiotu często przyjmuje się, że kierowanie jest procesem planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystywania wszystkich innych jej zasobów do osiągnięcia ustalonych celów.²⁶⁷ Rozważając istotę kierowania należy pamiętać o wzajemnym oddziaływaniu na siebie organu kierującego oraz obiektu, którym ten organ kieruje. Taka interakcja musi być dostosowana do warunków i okoliczności, aby możliwe było zachowanie bytu całej organizacji, a także jej rozwoju. W masowych instytucjach, takich jak państwo czy partia polityczna, niezbędne staje się więc stworzenie instrumentów w postaci reguł obowiązującego ładu oraz umiejętne przekazanie ich innym uczestnikom. Właśnie na określenie tego procesu stworzone zostało pojęcie "zarządzania".²⁶⁸ Jest to więc pojęcie węższe niż kierowanie, ponieważ dotyczy tylko jednego z tych aspektów. Zarządzanie występuje jedynie w tych układach społecznych, w których potrzebne są sformułowane instrumenty koordynacji. Należy podkreślić, że stosowanie wspomnianych powyżej instrumentów zmienia formę całego układu, który staje się układem biurokratycznym. Warto w tym miejscu przytoczyć krótką definicję, sformułowaną przez K. Oblója, który stwierdził, że „zarządzanie to proces wyborów

²⁶⁶ J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 66.

²⁶⁷ J. A. Stoner, R. E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., „Kierowanie”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999r., s.24.

²⁶⁸ Tamże, s. 67.

w ramach istniejących ograniczeń”.²⁶⁹ W celu możliwie najlepszego wskazania cech typowych dla pojęcia kierowania zasadnym wydaje się wskazanie siedmiu głównych elementów tego pojęcia w myśl koncepcji P. Druckera: kierowanie dotyczy ludzi skupionych w organizacjach. W sposób oczywisty ma to miejsce również w organizacjach politycznych; kierowanie jest głęboko osadzone w kulturze danego narodu. Wzorce współdziałania politycznego nie są uniwersalne- muszą odwoływać się do wzorców kulturowych. Kierowanie prowadzone wbrew kulturze narodu prowadzi do katastrofalnych skutków (choćby tzw. biała rewolucja szacha M. Rezy Pahlawiego). Każdym krajem kieruje się inaczej. Kulturowe zróżnicowanie wpływa również na różnice w kierowaniu partiami politycznymi w ramach tego samego systemu politycznego²⁷⁰; kierowanie wymaga prostych i zrozumiałych wartości oraz celów działania. Cele powinny prowadzić do emocjonalnego zaangażowania się ludzi w ich realizację. Uwaga ta dotyczy przede wszystkim organizacji partyjnych. Brak zaangażowania emocjonalnego członków partii w jej działania powoduje, że nie będzie ona w stanie osiągnąć swoich celów²⁷¹; kierowanie wymaga adaptacji do zmiennych warunków otoczenia (tzw. kierowanie adaptacyjne); kierowanie wymaga komunikowania się poprzez odpowiedni system informacyjny. Jest to czynnik niezmiernie istotny zarówno dla organizacji państwowych jak i dla niepaństwowych; kierowanie wymaga nieustannego monitorowania otoczenia, aby móc oceniać i poprawiać własną efektywność działania. W zależności od typu organizacji politycznej jest tutaj mowa o otoczeniu wewnętrznym oraz zewnętrznym; kierowanie musi być jednoznacznie zorientowane na podstawowy i najważniejszy rezultat, jakim jest

²⁶⁹ K. Oblój, „Strategia organizacji”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998 r., s. 231.

²⁷⁰ W przypadku organizacji komercyjnych wspomniana zasada, w szczegółowym zakresie, wydaje się mieć odstępstwa. J. Welch opisując swój system wyróżniania najlepszych pracowników podkreślał, że na wstępie podjęto decyzję, że będzie on obowiązywał we wszystkich oddziałach firmy na całym świecie. Mimo częstych sprzeciwów płynących z różnych miejsc J. Welch przekonywał, że wszędzie udało się ujednolicić wspomniany aspekt zarządczy bez względu na różnice kulturowe. Zobacz także: J. Welch, S. Welch, „Winning znaczy zwyciężać”, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010 r., s. 67- 69.

²⁷¹ Podobny pogląd prezentuje J. Welch, wieloletni dyrektor generalny koncernu General Electric, który opisując najważniejsze zasady dotyczące przywództwa na drugim miejscu wskazał konieczność dbania przez liderów o to, by ludzie nie tylko znali wizję firmy, ale żyli nią na co dzień. Zobacz także: J. Welch, S. Welch, „Winning znaczy zwyciężać”, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010 r., s. 87.

zadowolony odbiorca produktów organizacji. W organizacjach gospodarczych odbiorcą tym jest klient, natomiast w organizacjach politycznych jest to obywatel.²⁷²

Powyższe rozważania wydają się prowadzić do sugestii, że charyzma w polityce stoi w sprzeczności z pojęciem profesjonalizmu.²⁷³ Głównymi czynnikami wymuszającymi profesjonalizm w polityce wydają się być: zmiany w otoczeniu społecznym i politycznym spowodowane globalizacją oraz coraz powszechniejszym przechodzeniem z lokalnej skali działalności do skali regionalnej i światowej; postęp w technologii, zwłaszcza technologii komunikacyjnej, który zwiększył zasób funkcji kontrolnych ze strony wyborców; wzrost przeciętnego poziomu wykształcenia, który przełożył się na aspiracje i aktywność społeczeństw.²⁷⁴ Ważnym jest również wskazanie na konieczność efektywnego łączenia dorobku różnych dziedzin nauki w celu osiągania wymiernych rezultatów. Ponadto większa wiedza to większa wyobraźnia. Jak stwierdził D. Landes w swojej publikacji pt. „Bogactwo i nędza narodów”, niewiedza stwarza pole do popisu dla fantazji. Wizjonerstwo i intuicja są oczywiście cenne, ale jedynie w połączeniu z faktami. W polityce nie można więc polegać jedynie na charyzmie, gdyż takie podejście, poddane kilkukrotnej weryfikacji, może ujawnić niekompetencję, która w efekcie końcowym przyniesie spadek zaufania i kryzys całej organizacji. Aby więc przywództwo i charyzma nie stały się atrybutami destrukcyjnymi należy stale wzbogacać je niezbędnymi danymi i wiedzą w szerokim tego słowa znaczeniu.

W XXI wiecznej rzeczywistości partie polityczne stają się coraz bardziej złożonymi organizacjami operującymi w coraz mniej stabilnym otoczeniu zewnętrznym. Niemożliwym jest więc kontrolowanie przez lidera bądź wąską grupę kierowniczą, w sposób bezpośredni, poczynąń całego ugrupowania. Pewnym weryfikatorem, który stanowi wiarygodne źródło informacji o bieżącym stanie ugrupowania powinna być komórka kontroli. Jej celem jest nie tylko badanie bieżącego

²⁷² J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 69.

²⁷³ Należy w tym wypadku przyjąć, że podstawową cechą profesjonalizmu jest zbiór umiejętności pozwalających na samodzielne rozwiązywanie złożonych problemów w danej dziedzinie, mających charakter zadań eksperckich.

²⁷⁴ J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 194.

stanu organizacji, ale również weryfikacja osiągania stawianych przed członkami poszczególnych szczebli celów. Aby jednak wspomniany aparat mógł spełniać swoje zasadnicze funkcje musi nastąpić jego prawidłowe, dostosowane do warunków panujących w danej organizacji, zaprojektowanie. Ten aspekt został poddany analizie w kolejnym podrozdziale rozprawy.

3.4. Kontrola w organizacjach politycznych

Kontrola wydaje się być niezwykle istotnym komponentem w ugrupowaniach politycznych. Wspomaga ona system zarządzania, a także stanowi weryfikator osiągania założonych przez kierownictwo celów. Powyższy pogląd koresponduje z opinią R. Griffina, który stwierdził, że kontrola, jako końcowa faza procesu zarządzania, powinna pomagać organizacji przystosować się do zmiennych warunków, ograniczać możliwość kumulowania się błędów, pomagać uporać się ze złożonością organizacji oraz minimalizować koszty.²⁷⁵ Zdaniem P. Szczepankowskiego polega ona na porównywaniu informacji o tym, co rzeczywiście następuje w trakcie wdrażania planu w życie, z preliminarzami, budżetami, programami, wzorcami opracowanymi podczas planowania. Jeżeli istnieje rozbieżność pomiędzy stanem rzeczywistym a założonym należy wdrożyć działania dostosowawcze czyli:

1. zmianę działań w taki sposób, aby ich wyniki zbliżyły się do danych zaplanowanych;
2. analizę i ewentualną modyfikację planu;
3. ponowną ocenę sposobu, trybu i narzędzi kontroli, by upewnić się o ich skuteczności w ocenie planu i jego celów.²⁷⁶

²⁷⁵ R. W. Griffin, „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydanie II zmienione, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005 r., s. 656- 657.

²⁷⁶ A. Chrostowski, M. Kostera, S. Kownacki, A. Koźmiński, A. Matczewski, K. Oblój, W. Piotrowski, M. Ramus, A. Sobczak, P. Szczepankowski, A. Szumski, M. Trybuchowski, B. Wawrzyniak, „Zarządzanie. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wydanie V zmienione, Warszawa 2000 r., s. 199.

Nie należy jednak mylić kontroli z nadzorem, w myśl którego możliwe jest władcze i odgórne korygowanie decyzji. Kontrola ma jedynie ustalać fakty. Składa się ona z trzech odrębnych elementów:

1. pomiaru rzeczywistego wykonania zadania, którego dokonuje się za pomocą obserwacji i systemu sprawozdawczego;
2. porównywania wyników pomiaru z jakimś standardem;
3. podjęcia działań zmierzających do skorygowania odchyleń od standardów.

Narzędzia kontroli są bowiem nastawione na jedną z kilku dziedzin, takich jak informacje, finanse, ludzie, w zakresach których istnieją przyjęte i określone standardy. Tak rozumiana kontrola ma dostarczyć kierownictwu niezbędnych informacji dotyczących zarówno funkcjonowania organizacji jak również jej zdolności do wykonywania przyjętych postanowień. Kontrola musi więc układać się w zorganizowany system, który trzeba zaprojektować. Zdaniem S. P. Robbinsa i D. A. DeCenzo istnieją trzy sposoby projektowania systemów kontroli w organizacji: rynkowy, biurokratyczny (formalny) i klanowy (organizacyjny, kulturowy).²⁷⁷ W systemie kontroli rynkowej wykorzystuje się zewnętrzne mechanizmy rynkowe. Organizacje stosujące wspomniane instrumenty mają wyraźnie określone cele, odrębne produkty i działają w warunkach dużej konkurencji. Dzięki tak skonstruowanym miernikom przywódcy podejmują decyzje dotyczące przyznawania zasobów na przyszłość, podejmowania zmian strategicznych i innych. W systemie kontroli biurokratycznej kładzie się nacisk na autorytet formalny, który przejawia się tworzeniem przepisów i procedur. Wykorzystuje się tutaj standaryzację czynności w celu zapewnienia efektywności. System kontroli klanowej polega na projektowaniu narzędzi w oparciu o wspólne wartości, normy, tradycje, rytuały, przekonania, a także inne aspekty z zakresu kultury organizacyjnej, dzięki którym możliwe jest regulowanie zachowań uczestników organizacji. Kontrola klanowa jest zazwyczaj stosowana w organizacjach, które często zmieniają koncepcje swojego rozwoju, a także które w szerokim zakresie korzystają w swoich pracach z zespołów. Bez względu na wybór

²⁷⁷ S. P. Robbins, D. A. DeCenzo, „Podstawy zarządzania”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002 r., s. 559- 561.

określonego systemu należy pamiętać o podstawowym kryterium, którym jest w tym wypadku skuteczność. W literaturze przedmiotu wymienia się dziesięć podstawowych cech skutecznego systemu kontroli.²⁷⁸

Omawiany aspekt zarządzania organizacją nie posiada jednorodnego charakteru. Na system kontroli wpływają różnorodne czynniki sytuacyjne. Należy do nich zaliczyć: wielkość organizacji, szczebel stanowiska w hierarchii organizacyjnej, stopień decentralizacji, kulturę organizacyjną, znaczenie danej czynności. W małych organizacjach stosuje się raczej nieformalne narzędzia kontroli. Duże zaś cechuje wysoki stopień sformalizowania, bezosobowe instrumenty kontroli prewencyjnej i kontroli po fakcie- czyli komponenty, które wydają się korespondować z potrzebami organizacji typu politycznego. Stanowiska na niższych szczeblach w hierarchii organizacyjnej mają wyraźniejsze kryteria efektywności, co umożliwia bardziej precyzyjną interpretację wyników działania. Im większy jest stopień decentralizacji tym silniejsza będzie kontrola podwładnych.²⁷⁹ Kultura organizacyjna, jak wspomniano wcześniej, również posiada swoje odzwierciedlenie. Zaufanie i otwartość, bądź strach i represje - wszystko posiada swój oddźwięk w organizacjach politycznych, w tym w ich systemach kontroli. Charakter i specyfika wykonywanych czynności również są kryteriami różnicującymi. Jeżeli bowiem kontrola będzie kosztowna natomiast konsekwencje potencjalnego błędu niewielkie to system kontroli siłą rzeczy nie będzie zbyt wyszukany. Jeżeli jednak miałyby one wywoływać poważne straty i skutki,

²⁷⁸ Są nimi: dokładność- system musi być wiarygodny i dostarczać prawdziwych danych; działanie na czas- niezbędne dane muszą zostać dostarczone w odpowiednim momencie, aby dzięki nim możliwe było zapobieżenie powstaniu poważnych strat; oszczędność- wynikające z systemu korzyści muszą uzasadniać ponoszone koszty; elastyczność- instrumenty kontroli muszą maksymalnie dostosowywać się do zmieniających się czasów oraz otoczenia; zrozumiałość- instrumenty kontroli powinny być proste i zrozumiałe, aby możliwe było uniknięcie niepotrzebnych pomyłek i frustracji członków organizacji; racjonalne kryteria- standardy kontroli nie mogą być zbyt ostre i nieracjonalne, ponieważ będą powodowały zanik motywacji członków organizacji; strategiczna lokalizacja- kontrola powinna się skupiać tam, gdzie występuje największe prawdopodobieństwo wystąpienia odchyień od standardów oraz w miejscach, gdzie te odchylenia mogą powodować największe straty; skupienie uwagi na wyjątkach- instrumenty kontroli powinny być umieszczone tam, gdzie mogą dotyczyć jedynie wyjątków; różnorodne kryteria- zastosowanie różnorodnych kryteriów umożliwia trafniejszą ocenę działania organizacji; działania korygujące- kontrola powinna nie tylko ujawniać problemy, ale również wskazywać działania w celu ich korekty. Tamże, s. 570.

²⁷⁹ J. Zawadzki jednakże wskazuje, że ta zasada nie ma przełożenia na organizacje polityczne. Zobacz także, J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 272.

wówczas nawet okazały koszt nie będzie barierą do stworzenia wysublimowanego i efektywnego systemu kontrolnego.

Aby wyczerpująco omówić tematykę kontroli w organizacjach należy wspomnieć o funkcjach jakie ona pełni. Należy do nich zaliczyć takie jak: ochronna, kreatywna, informacyjna, profilaktyczna, korygująca i instruktażowa.²⁸⁰ Wszystkie wymienione funkcje wydają się mieć zastosowanie również w organizacjach politycznych. W związku z powyższym można wyróżnić również trzy rodzaje kontroli: prewencyjną (zapobiega pojawianiu się przewidywanych problemów), bieżącą (odbywa się w trakcie wykonywania danych czynności), a także kontrolę po fakcie (następuje po zakończeniu działania).

Uwzględniając sposób przeprowadzenia kontroli należy natomiast wyróżnić: inspekcję, która polega na obserwacji zachowania się ludzi w jednostce kontrolowanej; lustrację polegającą na ocenie stanu rzeczywistego, bądź wyników określonej działalności; rewizję, tj. kontrolę finansową; wizytację, polegającą na bezpośrednim wglądzie w całokształt działalności podmiotu kontrolowanego.²⁸¹ W literaturze przedmiotu skodyfikowano również bardzo szczegółowy wykaz rodzajów kontroli.²⁸²

Niezwykle istotnym wydaje się wyodrębnienie kontroli budżetowej, ponieważ, jak wskazano w trakcie wcześniejszych rozważań, pieniądze w polityce stanowią niezwykle istotny komponent gospodarowania. Budżet jest ważnym czynnikiem zapewnienia sprawności organizacji dzięki uporządkowanemu dysponowaniu środkami finansowymi. W. Kieżun wskazał, że budżet obejmuje następujące czynności: prognozę

²⁸⁰ Funkcja ochronna- polega na zabezpieczeniu przed pomniejszaniem sprawności organizacji (wyrażanym w kryteriach materialnych i pozamaterialnych); funkcja kreatywna- polega na pobudzaniu działań służących podnoszeniu sprawności funkcjonowania organizacji; funkcja informacyjna- wskazuje stopień realizacji zadań, efektów i nieprawidłowości; funkcja profilaktyczna- ma na celu zapobieganie szeroko rozumianym nieprawidłowościom w przyszłości; funkcja korygująca- przywraca stan organizacji zgodny z przyjętymi założeniami; funkcja instruktażowa - wskazuje jak likwidować odchylenia i podpowiada prawidłowe rozwiązania. Zobacz także: A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, „Zarządzanie: teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa (1996) 2007 r., s. 212.

²⁸¹ L. Zacharko, E. Knosala, A. Matan, „Nauka administracji”, „Zakamycze”, Kraków 1999 r., s. 178.

²⁸² A.K. Koźmiński oraz W. Piotrowski wymienili oraz opisali następujące rodzaje kontroli: ze względu na zasoby organizacji; ze względu na podmiot kontroli; ze względu na przedmiot kontroli; ze względu na cechy organizacyjne; ze względu na usytuowanie organów kontrolnych; ze względu na okres objęty kontrolą; ze względu na zakres działań kontrolnych; ze względu na tryb podejmowania kontroli; ze względu na charakter kontroli. Zobacz także: A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, „Zarządzanie: teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wydanie IV poszerzone, Warszawa 1998 r., s. 251.

i założenia wstępne; planowanie; pomiar operacji finansowych oraz ich porównywanie. W budżecie przewidywane są zestawienia dochodów i wydatków organizacji oraz potencjalne czynniki mogące wpłynąć na ich zmianę. Określana jest ponadto struktura wydatków poprzez zatwierdzenie finansowania określonych czynności. Po zatwierdzeniu budżet staje się czynnikiem kontrolnym, na podstawie którego możliwe jest dokonanie oceny pod kątem prawidłowości działania z punktu widzenia wcześniej ustalonego planu oraz porządku finansowego. Planowanie budżetu jest czynnością kolektywną, co należy rozumieć jako uczestnictwo wszystkich komórek w toku jego tworzenia. Powinno być ono dokonywane z poszanowaniem zasady celowości i realności pod względem wykonania, w praktyce jednak jest to etap wewnętrznej gry, w której każda komórka usiłuje uzyskać jak największe środki na swoje cele. W tym właśnie elemencie tkwi istota kontroli wstępnej tj. zweryfikowanie i urealnienie wewnętrznej struktury budżetu. W partiach politycznych plan finansowy z reguły zatwierdzany jest przez najwyższe władze organizacji. Wyszukiwanie potencjalnych uchybień jest przedmiotem bieżącej kontroli księgowej. Weryfikuje ona jednak zgodność zapisów księgowych z faktycznymi operacjami, a także wyszukuje ewentualne pomyłki, bądź błędy.²⁸³ Partie posługują się zazwyczaj pojęciami takimi jak majątek, czy finanse partii. Ugrupowania posiadają również dwa rodzaje funduszy: wyborczy oraz ekspercki. W swoich sprawozdaniach z działalności finansowej partie informują w znacznej mierze o przyznanych subwencjach, a także poniesionych z tych subwencji wydatkach. Wspomniane sprawozdania są następnie badane przez biegłych rewidentów i przesyłane do Państwowej Komisji Wyborczej. Są to więc sprawozdania budżetowe.

Końcowym elementem niniejszego podrozdziału wydaje się być zagadnienie controllingu. Proces ten powinien wspierać kadrę kierowniczą każdej organizacji w procesie podejmowania decyzji. Jego celem jest wyszukiwanie i rozpoznawanie celów, właściwej drogi prowadzącej do ich realizacji oraz wyszukiwanie miejsc w strukturze, które w konkretnej, krytycznej sytuacji jako pierwsze stwarzają trudności. Potrzeba stosowania omawianego instrumentu wynika z określonych uwarunkowań:

²⁸³ W. Kieżun, „Sprawne zarządzanie organizacją: teoria i praktyka”, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997 r. (1998 r.), s. 363.

1. wyników działalności organizacji. W ugrupowaniu politycznym przyszłe sukcesy np. wyborcze wymagają określenia potencjału sukcesu;
2. strategiczne cele muszą uwzględniać możliwości oraz szanse i zagrożenia;
3. do ustalenia wielkości zasobów w przyszłości trzeba wkalkulować aktualnie posiadane uwzględniając jednocześnie wybraną strategię;
4. ustalanie celów wymaga pełnej koordynacji działań we wszystkich obszarach aktywności organizacji;
5. aby zapewnić długotrwałe utrzymywanie się na rynku politycznym należy przewidywać co robić i za pomocą jakich instrumentów, w jaki sposób oraz przy jakich zasobach;
6. organizacje typu politycznego działają w tak dynamicznym otoczeniu, że zasadnym wydaje się przyjęcie założenia, że postawione cele z upływem czasu mogą nie odpowiadać możliwościom oraz potrzebom ich realizacji.

Pozostając na gruncie organizacji typu politycznego należy stwierdzić, że szczególnego znaczenia nabierają w nich czynności koordynacyjne i kontrolno-nadzorcze. W ich skład wchodzi następujące czynniki:

1. kontrola realności potencjalnych celów politycznych, która obejmuje sprawdzanie rzetelności i kompletności źródeł informacji przy zaprojektowaniu i zastosowaniu odpowiednich technik planowania. Kontrola taka ma na celu wyeliminowanie nierealnych bądź sprzecznych celów;
2. stała kontrola otoczenia w następstwie zachodzących zmian;
3. kontrolowanie wykonania postawionych założeń;
4. stałe monitorowanie otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego w celu wychwycenia wszystkich możliwych i nieprzewidzianych zdarzeń.

Powyższe rozważania wydają się mieć swoje potwierdzenie w poglądach G. Pawłowskiego, który stwierdził, że władze w organizacji politycznej powinny

przygotować podstawowe mechanizmy kontroli strategicznej wszystkich obszarów działania.²⁸⁴

Kończąc rozważania dotyczące controllingu należy wspomnieć o jego innej odmianie- controllingu strategicznym. Zdaniem J. Zawadzkiego jego głównym zadaniem jest zapewnienie długofalowego bezpieczeństwa działania i rozwoju partii politycznej przez tworzenie właściwych uwarunkowań, jak np. program, członkowie ugrupowania, promocja, finanse itp. Spełnienie tego warunku wymaga jednak podjęcia odpowiednich kroków, którymi powinno być:

1. uporządkowanie niezbędnej dokumentacji, w tym planu strategicznego i programów operacyjnych;
2. unormowanie i standaryzacja procedur administracyjnych, informacyjnych i kontrolnych;
3. ściśle zdefiniowanie zakresu zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności kierownictwa i działaczy;
4. dokonanie szczegółowej analizy strategicznych obszarów działania partii takich jak np. finanse, pozycja na arenie politycznej i uwzględniający ją potencjał rozwojowy, pozycja konkurencji oraz jej pozycjonowanie na bliższą i dalszą w oparciu o wybrane kryteria, zdolności i rentowności sojuszy politycznych;
5. prowadzenie rankingu jednostek organizacji politycznej w oparciu o uzyskiwane wyniki.²⁸⁵

Partie polityczne to organizacje pozarządowe, których główna aktywność jest oparta na działalności jednostek skupionych na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej. Warto więc dokładnie przeanalizować rolę, jaką członkowie ugrupowania pełnią w organizacjach politycznych XXI wieku, w których można zaobserwować bezprecedensowy wzrost profesjonalizacji połączonej

²⁸⁴ G. Pawłowski, „Zarządzanie strategiczne partią polityczną”, [w:], W. Sokół, M. Żmigrodzki (red.), „Współczesne partie i systemy partyjne. Zagadnienia teorii i praktyki politycznej”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008 r., s. 106.

²⁸⁵ J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno- funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2006 r., s. 286.

z wykorzystywaniem zasobów zewnętrznych. Wspomniana tematyka została poddana szczegółowej analizie w kolejnym podrozdziale. Przeprowadzona analiza została wzbogacona badaniami statutowych przepisów wybranych polskich partii politycznych.

3.5. Liczebność członków partii a efektywność

W poprzednim rozdziale rozprawy wskazano, na podstawie modeli historycznych, że XXI wieczne organizacje polityczne cechują się niewielką liczbą członków porównując je chociażby do ich masowych odpowiedników z końca XIX wieku. K. Jasiewicz określił obecnie funkcjonujące ugrupowania mianem tzw. „partii kanapowych” podkreślając ich niski parametr uczestnictwa obywatelskiego.²⁸⁶ Dodatkowo warto w tym kontekście przytoczyć wyniki badań I. van Biezen oraz P. Maira, którzy na podstawie stosunku ogólnej liczby członków partii do wielkości elektoratu określili udział społeczeństw w życiu politycznym za pośrednictwem ugrupowań. Uzyskane rezultaty nie są oszałamiające. Najlepszym współczynnikiem cechuje się Austria, w której członkowie partii politycznych stanowili 17,66% wyborców. W państwach Europy Środkowo - Wschodniej ów parametr był zdecydowanie niższy - Słowacja uzyskała 4,11%, Czechy 3,94%, Węgry 2,15%, natomiast najgorszy wynik w całym badaniu uzyskała Polska notując jedynie 1,15%.²⁸⁷

Zgodnie z opinią S. Scarrow, która po przeanalizowaniu danych empirycznych dotyczących liczebności członków partii politycznych doszła do wniosku, że duże, w omawianym kontekście, partie nie były normą przez większą część XX wieku. Szczytem wspomnianej liczebności były tutaj lata sześćdziesiąte ubiegłego stulecia, kiedy ugrupowania odnotowywały największą ilość zarejestrowanych aktywistów. Jednak zarówno przed jak i po wspomnianym czasie masowość partyjna zmniejszała się. Zdaniem wspomnianej badaczki nie ilość członków ma kluczowe znaczenie dla ugrupowań, z legitymizacyjnego punktu widzenia, lecz istnienie struktur, które występują wszędzie tam, gdzie obywatele uczestniczą w wyborach. Dzięki rozwiniętej

²⁸⁶ K. Sobolewska - Myślik, B. Kosowska- Gąstoł, P. Borowiec, „Struktury organizacyjne polskich partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010 r., s. 37.

²⁸⁷ I. van Biezen, P. Mair, „Party Membership in Twenty Democracies, 1980-2000”, „Party Politics”, 2001, vol. 7, nr 1,

siatce organizacyjnej wyborcy łatwiej dostrzegają partię, a ci, którzy chcą poczuć indywidualny wpływ na politykę mogą skorzystać z możliwości zostania członkiem danej organizacji. Spadek liczebności zapewne zmniejszył zdolności partii do promowania integracji społecznej, co wydaje się zbieżne z myślą A. Panebianco zaprezentowaną w poprzednim rozdziale rozprawy, jednak na niezmiennym poziomie pozostała zdolność organizacji do popierania celów ugrupowania w inny sposób.²⁸⁸ Powyższa dedukcja prowadzi do konkluzji, że masowość nie może być celem samym w sobie chociażby z powodu „użyteczności” potencjalnych członków. Jak zaznaczono nieco wcześniej partie polityczne są organizacjami o charakterze dobrowolnym. Trudno więc oczekiwać, aby np. aktywność członków na najniższych szczeblach drabinki organizacyjnej była równie wysoka jak ta przejawiana przez elity ugrupowania. Można wręcz pokusić się o stwierdzenie, że w wielu wypadkach formalnie zrzeszeni członkowie nie przejawiają żadnej aktywności. Ich bytność może sprowadzać się więc do prawdopodobnego poparcia podczas wyborów oraz uiszczania składek członkowskich. Nawet w modelu masowym wspomniana „masowość” odnosiła się nie do liczebności, ale do zdolności organizacyjnej ugrupowania do wchłonięcia danej liczby członków i zagospodarowania ich potencjału nie tylko w okresie poprzedzającym wybory, lecz również w trakcie pomiędzy kolejnymi elekcjami.²⁸⁹ W rzeczywistości XXI wieku, kiedy bardzo wyraźnie dostrzegalna jest szeroko pojmowana profesjonalizacja polityki aktywność członków w materii bezpośredniej walki o poparcie wyborców coraz bardziej traci na znaczeniu. Również aspekt finansowy, z wagi na fundusze pochodzące z budżetu państwa, staje się coraz mniej konieczny. Do uzyskania legitymizacji partie potrzebują jednak pewnej liczby członków. Trudno jednak przekonać kogokolwiek do włączenia się w inicjatywę, w której wystarczy jedynie być całkowicie biernym członkiem. Ugrupowania są więc zmuszone do poszukiwania zachęt, dzięki którym możliwe będzie przyciągnięcie obywateli.

W literaturze przedmiotu jako najpopularniejsze wskazuje się zachęty takie jak możliwość rozpoczęcia kariery politycznej, która bez aktywnego zaangażowania się po stronie jakiegokolwiek stronnictwa wydaje się być niemożliwą do zrealizowania.

²⁸⁸ K. Sobolewska - Myślik, B. Kosowska- Gąstoł, P. Borowiec, „Struktury organizacyjne polskich partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010 r., s. 38- 39.

²⁸⁹ Tamże, s.39.

Siostrzaną zachętą jest również możliwość uzyskania za pośrednictwem partii dostępu do stanowisk w administracji publicznej. W literaturze przedmiotu coraz częściej pomijany bywa aspekt działalności na rzecz społeczności lokalnej czy regionalnej, które są również możliwe do zrealizowania przez ugrupowania, patrząc chociażby ze statutowego punktu widzenia.²⁹⁰ Zdaniem autora rozprawy jest to nadmierne uproszczenie. Jak wielokrotnie wskazano, poziom życia na przestrzeni XX i XXI wieku w kręgu cywilizacji zachodniej zanotował bezprecedensowy progres. Należy jednak pamiętać, że pozostaje dużo tradycyjnych obszarów, w których jest wiele do zrobienia i zawsze będzie wiele do zrobienia. Innymi słowy, aktywizacja społeczna i wolontariat bez względu na ustrój oraz czasy zawsze będą posiadały swoją wartość. Trudno bowiem oczekiwać, że państwo będzie posiadało mechanizmy i środki odpowiednie do idealnego zaspokojenia potrzeb obywatelskich w zakresie opieki społecznej, zdrowotnej, standardów kształcenia i wielu innych spraw. Stwierdzenie jakoby były to dziedziny zarezerwowane jedynie dla aktywności administracji publicznej należy uznać za spłyconie. Czy można bowiem zakwestionować działalność organizacji pozarządowych, które w swej istocie wspierają państwo w realizacji określonych zadań? W podobnym obszarze należy ulokować nową aktywność partii politycznych. Nie można oczywiście zapomnieć o poglądach, które głoszą, że ugrupowania dążą do uzyskania władzy, utrzymania jej bądź wpływania na nią, jednak nie wyklucza to faktu, że efektywne organizowanie działań na rzecz danej społeczności może przyczynić się do zrealizowania wspomnianego celu nadrzędnego. O wartości wolontariatu i wzrastającej profesjonalizacji w tym zakresie może świadczyć przykład ostatnich wyborów prezydenckich w USA, gdzie doradcy B. Obamy oparli konstruowaną kampanię o automatyzację marketingu, a konkretniej o platformę The Dashboard, określoną przez The Guardian mianem "Świętego Graala kampanii cyfrowych".²⁹¹

²⁹⁰ Urzeczywistnienie takiej działalności miało miejsce chociażby w przypadku tzw. „partii - społeczności”, których celem nadrzędnym było "przetworzenie organizacji partyjnej w wysoce zintegrowany kolektyw do sprawnego i ofiarnego realizowania najrozmaitszych celów, które ustala i wyznacza kierownictwo partii". Zobacz także: M. Sobolewski „Partie i systemy partyjne świata kapitalistycznego”, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977 r., s. 247.

²⁹¹ The Dashboard to nazwa platformy, na której rejestrowali się wolontariusze chcący wspierać kampanię prezydenta Stanów Zjednoczonych. Podając adres e-mail i kod pocztowy na stronie startowej każdy, kto chciał wspierać B. Obamę otrzymywał dostęp do portalu. Dla użytkowników był to zwykły portal społecznościowy, z dostępem do wiadomości, wydarzeń wyborczych czy grup dyskusyjnych. Tym, co stanowiło o wyjątkowości The Dashboard było jednak sam system stojący za portalem. Od strony technicznej był to system klasy Marketing Automation. Każdy z adresów email trafiał do wspólnej bazy

W tym miejscu należy zadać pytanie retoryczne, czy ktokolwiek inwestowały środki finansowe w jeszcze bardziej efektywną eksplorację wolontariatu, gdyby ta forma aktywności politycznej nie miała potencjału wyborczego?

Odwołując się ponownie do przykładu polskich partii politycznych należy podkreślić, że działalność na rzecz ugrupowania nie jest tutaj działalnością obcą.²⁹² Trzeba jednak zauważyć, że aktywność ta ma zbyt instrumentalny charakter, ponieważ ogranicza się w dużej mierze jedynie do pracy w okresie kampanii wyborczej.²⁹³ Warto więc, na tym etapie rozważań, ponownie powrócić do słów W. Wojtasika, który stwierdził, że funkcja rekrutacyjna partii zakłada osiągnięcie przez nie stanu równowagi między liczbą posiadanych członków, a możliwością ich wykorzystania w ramach prowadzonych działań. Jego zdaniem pod tym względem można zaobserwować proces upodabniania się partii do organizacji komercyjnych, w których po zastosowaniu odpowiednich modeli zarządzania zasobami ludzkimi następuje proces optymalizacji zatrudnienia.²⁹⁴ Powyższa teza wskazuje w pewnym sensie zasadność ograniczania liczebności kadr ugrupowań. Ograniczanie się jedynie do zwiększonej aktywności na poziomie kół w okresie wyborczym, po czym „zamrażanie” posiadanego kapitału społecznego w dalszej perspektywie nie wymaga w praktyce posiadania znacznych

danych, w której były też dane wolontariuszy zarejestrowanych w inny sposób. System synchronizował wszystkie dane dostępne na temat danego wolontariusza, jak również miał szerokie możliwości monitorowania jego poczynąń. Dzięki temu sztab wyborczy B. Obamy wiedział dokładnie ilu ma wolontariuszy w danym regionie, kim są ci ludzie, w jaki sposób działają na rzecz kampanii i do jakich zadań mogą okazać się przydatni. Wszystkie te dane były dostępne dla każdego z prowadzących kampanię dzięki czytelnemu interfejsowi i rozbudowanym mechanizmom raportowania. Pozwalało to zminimalizować czas potrzebny na przygotowanie działań wymagających pomocy wolontariuszy. Zobacz także: <http://www.theguardian.com/world/2012/may/14/obama-digital-campaigning-dashbord>, <http://marketing-automation.pl/kampania-baracka-obamy-z-wykorzystaniem-marketing-automation/>.

²⁹² Z badań przeprowadzonych przez K. Sobolewską- Myślik, B. Kosowską- Gąstoł oraz P. Borowca wynika, że 57,5% ankietowanych członków partii politycznych odpowiedziało, że władze kół zachęcają innych wszelkimi sposobami do pracy na rzecz koła; 26,2% wskazało, że władze nie potrafią zaangażować członków do wspólnej pracy; 16% wskazało, że osoby nieaktywne są straszone pozbawieniem członkostwa; 14,7% zaznaczyło, że władze kół same nic nie robią, więc trudno wymagać pracy od innych; 12,1% wspomniało o podejmowaniu innych działań. Odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ ankietowani mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź. Zobacz także: K. Sobolewska - Myślik, B. Kosowska - Gąstoł, P. Borowiec, „Struktury organizacyjne polskich partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010r., s. 52.

²⁹³ Spośród ankietowanych wszystkich partii 66,3% zgodziło się ze stwierdzeniem, że członkowie partii mobilizują się wyłącznie w czasie kampanii, podczas gdy 29,5% nie godziło się z tym stwierdzeniem, natomiast 4,2% nie miało zdania w sprawie. Tamże, s. 53.

²⁹⁴ W. Wojtasik, „Funkcje partii politycznych w Polsce po 1989r.”, [w:] M. Migalski, M. Mazur, W. Wojtasik, „Polski system partyjny”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 r., s. 90.

zasobów ludzkich. Wręcz przeciwnie, ich duża ilość może mieć działanie destrukcyjne w sytuacji skonfrontowania wyznawanych przez niektórych członków partii idei i wartości z powszechnie stosowaną praktyką. Niewielka liczba działaczy wpływa w obecnych realiach pozytywnie na możliwość ich kontrolowania. Jedynym bodźcem, który może przeczyć tezie dotyczącej pozytywnych walorów zmniejszonej liczby członkostwa jest fakt, że idą za tym zmniejszone wpływy do budżetu w postaci składek członkowskich oraz innych danin przewidzianych w statutach. Nie jest to jednak bodziec decydujący w chwili obecnej z uwagi na szeroko rozpowszechniony system dotacji i subwencji budżetowych. Konkludując tę część rozważań warto wyprowadzić wniosek ogólny, w myśl którego ilość członków w ugrupowaniu musi być determinowana przez aktywność organizacji jako całości oraz poszczególnych jej kół terenowych, co powinno mieć swój wyraz w długofalowej strategii partii oraz jej planach operacyjnych. Im intensywniejsza i bardziej różnorodna aktywność tym większa ilość członków powinna być zaangażowana w życie ugrupowania.

Dotychczas rozpatrywane stanowisko uwzględniało jedynie perspektywę organizacji. W chwili obecnej zasadnym wydaje się spojrzeć na nią z punktu widzenia potencjalnego członka. Innymi słowy, jakimi zachętami dysponują partie w celu przyciągnięcia do siebie potencjalnych członków? W tak określonym toku rozważań ponownie użyte do badania zostaną statuty polskich ugrupowań.

Wydaje się, że jednym z najpoważniejszych motorów napędowych jest możliwość rozwinięcia kariery politycznej, a w niektórych wypadkach również kariery w administracji publicznej. Z badań przeprowadzonych przez K. Sobolewską- Myślik, B. Kosowską- Gąstoł oraz P. Borowca wynika, że 21,5% ankietowanych wskazało na umiejętność wchodzenia w zależności typu patron- klient, natomiast 21% wytypowało lojalność wobec władz jako dwie główne drogi umożliwiające osiągnięcie kariery organizacyjnej.²⁹⁵ Dopiero na kolejnych miejscach znalazły się takie atrybuty jak wiedza i kompetencje, pracowitość, czy umiejętność pracy w zespole. Praktyka polityczna wskazuje ponadto, że możliwe jest uzyskanie z ramienia partii nominacji na

²⁹⁵ K. Sobolewska - Myślik, B. Kosowska- Gąstoł, P. Borowiec, „Struktury organizacyjne polskich partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010 r., s. 60.

kandydata na dane stanowisko w administracji publicznej, co bardzo często również nie pozostaje bez znaczenia.

Dużo mniejsze znaczenie ma w omawianym kontekście dostęp do informacji. Obecnie wydaje się, że większość danych dotyczących funkcjonowania ugrupowania, takich jak dokumentacje, można uzyskać bezpośrednio ze stron internetowych. Oczywiście należy założyć, że istnieje wewnątrzpartyjna dyskusja, która może być nie tylko interesująca, ale również w pewnym sensie wartościowa dla członków, jednak trzeba stwierdzić, że tego typu informacje, niezależnie od szczebla organizacyjnego, są dostępne jedynie dla wąskiego grona osób. W związku z powyższym zasadnym wydaje się podjęcie konkluzji, że w chwili obecnej dostęp do informacji nie może stanowić większej motywacji dla szeregowych członków partii.

Istotnym zagadnieniem jest scharakteryzowanie wpływu jaki członkowie ugrupowania mogą wywierać na jego kierunki rozwoju. Z tej perspektywy można wyróżnić udział w kreowaniu polityki partii, wyborów jej lidera, a także tworzeniu list wyborczych.

Analizując statut Platformy Obywatelskiej, w §6, w którym enumeratywnie wymieniono prawa członków można znaleźć między uprawnienia dotyczące między innymi „prawa kształtowania programu Platformy”, „prawo udziału we wszystkich działaniach organizacyjnych i programowych podejmowanych przez Platformę”, „prawo zgłaszania do władz Platformy inicjatyw politycznych lub organizacyjnych”, a także czynne i bierne prawo wyborcze do władz partii.²⁹⁶ na podstawie tak określonych prerogatyw trudno osiągnąć wymierny efekt będąc statystycznym członkiem partii. W statucie brak jest bowiem zapisów uszczegóławiających, w myśl których możliwe byłoby precyzyjne określenie instancji, której głównym zadaniem byłoby aktywne zbieranie pomysłów wysuwanych przez osoby znajdujące się na najniższych szczeblach drabinki organizacyjnej. Ponadto nie określono również trybu, w myśl którego dany członek mógłby tak zgłaszać swoje postulaty, jak również oczekiwać na odpowiedź dotyczącą losów własnej inicjatywy. Oczywiście należy wspomnieć w tym miejscu o kompetencjach takich organów jak koła, władze

²⁹⁶ http://www.platforma.org/pliki/45/statut_platformy_obywatelskiej_rp_23_11_2013_zalacznik_1.pdf, s. 3- 4, 23.11.2013 r.

powiatowe, regionalne, czy w szczególności o kompetencjach Sekretarza Generalnego Platformy Obywatelskiej, do którego zadań należy między innymi „współpraca ze strukturami terenowymi oraz uzyskiwanie od nich informacji niezbędnych do jego prac”, „wnoszenie do Zarządu Krajowego spraw związanych z funkcjonowaniem struktur terenowych”, czy „zapewnienie technicznych, lokalowych i personalnych warunków funkcjonowania władz krajowych Platformy oraz kontaktu ze strukturami Platformy”.²⁹⁷ Powyższa instancja została wybrana w toku procesu wnioskowania, w ramach którego usiłowano antycypować, gdzie potencjalny członek PO mógłby przekazać swoje uwagi dotyczące funkcjonowania ugrupowania jako części bądź całości.

Nieco bardziej lakonicznie potencjalne możliwości wpływu członka na modelowanie kierunków, w których zmierza partia reguluje statut Prawa i Sprawiedliwości. W art. 9, w którym wymieniono wszystkie prawa osób przyjętych w ramy ugrupowania, wskazano, że „członek PiS ma prawo zgłaszania inicjatyw politycznych lub organizacyjnych do władz PiS”.²⁹⁸ Również w tym przypadku nie wskazano precyzyjnego trybu, w którym należy podejmować takie działania, a także nie określono do jakiego organu członek powinien przekazać swoje propozycje. Pewną wskazówkę stanowią w tej materii opisy dotyczące kompetencji poszczególnych struktur władz regionalnych, okręgowych oraz terenowych, które zostały zawarte w rozdziale VII statutu. W świetle zaprezentowanych rozważań należy stwierdzić, że praktycznie niemożliwym jest przeforsowanie jakiegokolwiek inicjatywy przez jednostkę bądź grupę jednostek, która miałaby mieć oddźwięk szerszy niż lokalny.

Statut Sojuszu Lewicy Demokratycznej w podobny do innych ugrupowań sposób określa prawa do współtworzenia programu i prowadzenia ogólnej polityki partii przez szeregowych członków.²⁹⁹ Pewnym novum wydaje się być przepis zawarty

²⁹⁷ Tamże, s. 21.

²⁹⁸ <http://www.pis.org.pl/dokumenty.php?s=partia&iddoc=58>, s.8, 29.06.2013r.

²⁹⁹ Członkowie mają prawo do „udziału w dyskusjach wewnątrzpartyjnych”, „uczestnictwa w tworzeniu programu oraz założeń polityki partii”, „uczestniczyć, zgodnie z zasadami ustalonymi przez zainteresowaną jednostkę organizacyjną partii, w podejmowaniu decyzji odnoszących się do spraw o szczególnym znaczeniu, poprzez konsultacje, sondaże, prawybory i referenda oraz inne formy, w których przewidziano głosowania”. Zobacz także, http://www.sld.org.pl/strony/88-statut_sld.html, s.3-4, 14.12.2013r.

w art. 15 statutu, w myśl którego w partii mogą działać platformy programowe, w których pracach mogą uczestniczyć nie tylko członkowie SLD, ale również osoby formalnie niezrzeszone. Wydaje się, że bezpośredni wpływ na partię w wymiarze globalnym jest niemożliwy. Pewną furtką są tutaj jednak szczeble niższego rzędu, np. powiatowy. W myśl art. 41 rada powiatowa między innymi „uchwala program wyborczy powiatowej organizacji partyjnej”, czy „zajmuje stanowisko w sprawie powiatowej organizacji partyjnej”. Ponadto rada powiatowa może powoływać komisje programowe.³⁰⁰ Należy jednak wspomnieć, że członkami charakteryzowanego organu są ściśle określone osoby pełniące ustalone funkcje.³⁰¹ Interesującym z organizacyjnego punktu widzenia wydaje się art. 49 ust. 4 statutu. W myśl tego przepisu koło ma prawo między innymi „konsultować istotne zamierzenia organizacyjne i programowe partii”, „zajmować stanowisko w sprawach związanych z działalnością partyjną”.³⁰² Nie wskazano jednak, czy przytoczone uprawnienia dotyczą polityki na szczeblu gminnym, czy również mogą odnosić się do szczebla centralnego, a jeśli tak to jaki jest tryb sterujący takimi działaniami.

Wzorem przytoczonych powyżej przykładów, również przepisy umieszczone w statucie Twojego Ruchu posiadają podobną wymowę. Członek ugrupowania ma prawo do „inicjowania i brania udziału we wszystkich działaniach organizacyjnych i programowych Ruchu”, „kształtowania programu Ruchu”, „zgłaszania inicjatyw politycznych i społecznych organom Ruchu”.³⁰³ Pewną odmienność, w stosunku do poddanych analizie wcześniejszych statutów, stanowi potencjalna możliwość wpływu członków na kierunki rozwojowe partii przez ich udział, w liczbie maksymalnie 30 osób, w pracach Krajowej Rady Politycznej.³⁰⁴ Innym, nietypowym rozwiązaniem jest powołanie Gabinetu Cieni, który jest odpowiedzialny za wsparcie merytoryczne dla członków Ruchu. Do wspomnianego ciała mogą należeć również osoby niebędące członkami partii. To rozwiązanie wydaje się być jednak kopią zastosowanego w SLD

³⁰⁰ Tamże, s.16.

³⁰¹ Tamże, s.16.

³⁰² Tamże, s.19.

³⁰³ <http://twojrucho.eu/wp-content/uploads/2014/09/statut.pdf>, s.2.

³⁰⁴ Muszą oni być jednak wybrani do wspomnianego ciała przez pozostałych członków Krajowej Rady Politycznej. Zobacz także: <http://twojrucho.eu/wp-content/uploads/2014/09/statut.pdf>, s. 10.

mechanizmu postępowania. Inną ciekawą instancją, z punktu widzenia szeregowego członka, jest instytucja Sekretarza Zarządu Krajowego. Do jego kompetencji należy między innymi „współpraca z terenowymi jednostkami organizacyjnymi Ruchu”, czy „wnoszenie do Zarządu Krajowego spraw związanych z funkcjonowaniem terenowych jednostek organizacyjnych Ruchu”.³⁰⁵ Wymienione funkcje są synonimiczne do tych, które pełni Sekretarz Generalny PO. Jednak również w tym wypadku nie określono dokładnego trybu, mechanizmów i zakresu w jakim przytoczone przepisy mają zastosowanie. Można założyć, że wszelkie doprecyzowania znajdują się w stosownych regulaminach. Warto jednak pamiętać, że dla szeregowego członka znacznie bardziej efektywniejsze będą instancje wojewódzkie i niższe, gdyż właśnie na takim szczeblu pojedynczy głos powinien być zdecydowanie bardziej słyszalny. Utrzymując przyjęty tok rozważań zasadnym wydaje się podkreślenie, że w Wojewódzkim Kongresie Ruchu biorą udział wszyscy członkowie z terenu danego województwa posiadający czynne i bierne prawo wyborcze. Wydaje się, że taki przepis pozwala stwierdzić, iż partycypacja pojedynczych członków zwiększa się. Należy jednak w tym miejscu przypomnieć wcześniejsze rozważania, w myśl których szczebel aktywistów średniego szczebla, niegdyś bardzo wpływowy, został w modelach partii profesjonalno-wyborczej oraz partii kartelu zmarginalizowany właśnie przez przyznanie relatywnie szerokich praw członkom organów terenowych, co znalazło swój wyraz właśnie w takiego typu rozwiązaniach. Należy również podkreślić, że statut Twojego Ruchu daje niewielkie uprawnienia Wojewódzkiemu Kongresowi, przez co nie można upatrywać w tym ciele szczególnie doniosłej roli. Z punktu widzenia jednostki zainteresowanej uzyskaniem realnego wpływu na prowadzoną politykę w partii ewentualnych szans należy upatrywać w pracach Zarządu Okręgu. Do jego obowiązków należy między innymi „przygotowywanie programu działania struktur Okręgowych Ruchu”, czy „powoływanie okręgowych zespołów roboczych”.³⁰⁶ Należy jednak pamiętać, że Zarząd Okręgu jest ciałem stosunkowo niewielkim liczebnie, co sprawia, że również w tym wypadku uzyskanie wpływu przez pojedynczego członka, bądź grupę członków, na kierunki prowadzonych działań może okazać się trudne nawet na tak niskim poziomie politycznej egzystencji. Warto ponadto spojrzeć na kompetencje

³⁰⁵ Tamże, s.12-13.

³⁰⁶ Tamże, s.18.

Zarządu Okręgu od strony statystycznej. Na czternaście wskazanych obowiązków siedem dotyczy konstruowania list poparcia do różnego rodzaju ciał przedstawicielskich. Jedynie dwa wymienione wcześniej dotyczą możliwości potencjalnego formowania dróg rozwojowych ugrupowania przez jego członków. Zdaniem autora dysertacji jest to sugestywny znak. Szeregowi członkowie mają wprowadzić statutowe prawo do ingerencji w prowadzone działania, jednak są to przepisy o raczej symbolicznym charakterze. Motorem napędowym jest w tym wypadku nie kooperacja władz poszczególnych szczebli z partyjnymi dołami, lecz próba uzyskania dominacji przez zdobycie władzy na danym terenie. Wszelkie inne działania należy traktować raczej jako elementy poboczne, nawet jeśli ich wdrażanie w życie mogłoby w efekcie finalnym doprowadzić do założonego celu głównego. Z punktu widzenia pojedynczych jednostek relewantnym organem wydaje się być Okręgowa Rada Polityczna, gdyż ona opiniuje kierunki działania Twojego Ruchu, przygotowuje okręgowe programy wyborcze czy recenzuje wszelką działalność ugrupowania na swoim terenie. W jej skład nie wchodzi jednak szeregowi członkowie, lecz osoby funkcyjne w partii. Tak zarysowana struktura wydaje się również sugerować nie tylko pozycję pojedynczych działaczy partyjnych, ale również swego rodzaju ich siłę w stosunku do innych struktur ugrupowania.

Ostatnim ugrupowaniem z polskiej sceny politycznej, którego statut został przeanalizowany, jest Polskie Stronnictwo Ludowe. W art. 7 wskazano, że członek ma prawo „być wybieranym do organów PSL”, „wybierać i odwoływać członków władz i organów PSL”, „wyrażać opinie i zgłaszać postulaty wobec władz i organów PSL”³⁰⁷. Wydaje się, że jest to przepis, który, w porównaniu z analogicznymi przyjętymi przez pozostałe badane partie, jest najbardziej lakonicznym i ograniczającym możliwości szeregowego członka. W praktyce wydaje się jednak, że siła wpływu jednostki jest w każdym przypadku podobna. Wprowadzanie wniosków uregulowań, które z jednej strony przekazują w ręce jednostek interesujące instrumenty, by z drugiej strony ograniczyć je prerogatywami innych organów nadrzędnych nie prowadzi do wzrostu efektywności działania organizacji. Gminny zjazd delegatów PSL „ustala kierunki działania gminnej lub równorzędnej organizacji PSL oraz zadania dla zarządu

³⁰⁷ http://www.psl.org.pl/upload/pdf/dokumenty/Dokumenty_X_Kongres_PSL/Statut_PSL.pdf, s.3, 08.10.2008r.

gminnego lub równorzędnego”.³⁰⁸ Warto nadmienić, że kompetencje modyfikacji programowych w partii posiadają władze naczelne, w tym wypadku jest to Kongres PSL. Również tworzenie tzw. komisji problemowych leży w gestii organu szczebla centralnego, w tym wypadku Rady Naczelnej PSL.

Wydaje się, że statut ostatniej z wymienionych partii posiada najbardziej zawężony tryb dostępu szeregowych członków do mechanizmów umożliwiających aktywne wpływanie na politykę partii i ewentualne zmiany organizacyjne. Należy stwierdzić, że są to jednak pozory. Kluczem wydaje się w tym wypadku działalność samorządowa. Partie polityczne w Polsce posiadają scentralizowaną, pionową oś władzy. Jakikolwiek wpływ członków koła na struktury wojewódzkie, o centralnych nie wspominając, wydaje się mało prawdopodobny. Ewentualna działalność jednostek jest możliwa, ale powinna raczej dotyczyć aktywizacji o charakterze lokalnym. Jako obronę regulacji statutowych ugrupowań należy uwzględnić fakt, że pozostawiają one margines możliwości działania na własnym terenie. Praktyka polityczna pokazuje, że realizacja partykularnych celów, istotnych z punktu widzenia społeczności lokalnej, takich jak budowa sali gimnastycznej, czy organizacja schroniska dla zwierząt, mogą się bardzo często spotkać z poparciem w organach administracji publicznej, w których na stanowiskach kierowniczych znajdują się funkcjonariusze partyjni. Należy jednak podkreślić, że dokonana analiza statutow polskich partii politycznych wydaje się sugerować, że są to organizacje, których struktura wewnętrzna nie ułatwia ani nie obliuguje działaczy kolejnych szczebli do podejmowania inicjatyw społecznych i politycznych, dzięki którym możliwe byłoby uzyskanie poparcia w sposób być może bardzo prosty, jednakże skuteczny i przemawiający do potencjalnych wyborców, a jednocześnie umożliwiający wywieranie wpływu na ugrupowanie przez wspomnianych polityków szczebla najniższego. Powyższe tezy wydają się znajdować potwierdzenie w badaniach ankietowych przeprowadzonych przez K. Sobolewską-Myślik, B. Kosowską- Gąstoł oraz P. Borowca. Na postawione pytanie dotyczące wpływu szeregowych członków na selekcję kandydatów w partii 45,4% respondentów odpowiedziało, że mają ograniczony wpływ, lub nie mają żadnego (37,8%). Jedynie

³⁰⁸ Tamże, s.11.

11,8% oceniło ten wpływ jako zdecydowany.³⁰⁹ Powyższe odpowiedzi w zasadzie znalazły swoje odzwierciedlenie w pytaniu oceniającym możliwość kontroli przez szeregowych członków partii polityki prowadzonej przez lidera ugrupowania. 52% badanych odpowiedziało, że nie mają żadnej kontroli, 33,1% stwierdziło, że ich kontrola jest ograniczona, natomiast jedynie 4,7% osób zadeklarowało posiadanie pełnej kontroli nad omawianym procesem. Reszta ankietowanych nie miała zdania w sprawie.³¹⁰

Zdaniem autorów cytowanych badań analiza statutowych katalogów obowiązków członków pozwala na wysunięcie wniosku, że polskie partie nie nakładają na nich wielu obowiązków, a te nakładane nie są zbyt uciążliwe, aczkolwiek i tak bardziej rozbudowane w porównaniu z tworzonymi współcześnie modelami partii. Nie obarczając członków nadmiernymi obowiązkami, partie nie przyznają im też zbyt wielu praw.³¹¹ Pokazuje to, że członkostwo jest elementem traktowanym bardzo instrumentalnie. Jego rola wydaje się sprowadzać jedynie do legitymizowania działań elit, płacenia składek, a czasem incydentalnej pracy na rzecz prowadzonej kampanii wyborczej.

Dotychczasowe rozważania skłaniają do wniosku, że umiejętne zagospodarowanie potencjału jednostek zrzeszonych w ramach ugrupowania może przynieść profity w postaci wzrastającego poparcia wyborczego. Należy jednak pamiętać, że członkowie niezagospodarowani mogą stanowić zagrożenie dla bytu partii na danym szczeblu terenowym. Koniecznym jest więc dokonanie szczegółowej analizy, w oparciu o przepisy umieszczone w statutach wybranych partii operujących na polskiej scenie politycznej, która wykaże jaki koszt jest zobligowana ponieść partia w celu pozyskania członków w ramach ugrupowania oraz jaką korzyść mogą stanowić właściwie wykorzystane jednostki, które zgłosiły swój akces do partii. Wskazane zagadnienie zostało omówione w ostatniej części niniejszego rozdziału niniejszej rozprawy.

³⁰⁹ K. Sobolewska- Myślik, B. Kosowska- Gąstoł, P. Borowiec, „Struktury organizacyjne polskich partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010 r., s. 70.

³¹⁰ Tamże, s. 71.

³¹¹ Tamże, s. 71.

3.6. Członkowie jako koszty i aktywa partii

Próba pozyskiwania członków przez partie polityczne wiąże się z określonymi kosztami. Podstawowym obciążeniem wydają się być w tym wypadku standardowe działania takie jak zaangażowanie w omawiany proces wolontariuszy bądź pracowników ugrupowania, którzy poświęcą swój czas na rzecz docierania do coraz to nowych osób. Ponadto aranżowanie różnego rodzaju spotkań, czy próby podtrzymywania kontaktu z zainteresowanymi wstąpieniem w szeregi organizacji osobami również generuje określone koszty. Co więcej utrzymywanie biur, bądź lokali stanowiących punkt kontaktowy, dzięki któremu możliwe będzie nawiązywanie relacji na linii ugrupowanie - obywatel również pociąga za sobą dalsze obciążenia finansowe. Biorąc pod uwagę, że przynajmniej na płaszczyźnie centralnej partie polityczne mogą liczyć na opłacanie swojej działalności ze środków budżetu państwa należy uwzględnić w kalkulacjach możliwość zaprzestania przez partie otwartej rekrutacji na rzecz biernej postawy, co może skutkować określonymi oszczędnościami, które mogą zostać przeznaczone np. na zdecydowanie bardziej opłacalne próby dotarcia do potencjalnych wyborców w celu uzyskania ich poparcia.

Perspektywa ewentualnych kosztów nie ogranicza się jedynie do sfery czysto materialnej. Należy pamiętać, że organizacja powinna być w stanie odpowiednio „zagospodarować” potencjał posiadanych mas członkowskich. W innym wypadku bezzasadnym jest prowadzenie jakiegokolwiek rekrutacji, bądź nawet utrzymywania aktualnych stanów osobowych jeżeli są to jedynie dostarczyciele składek. Uzyskane w ten sposób środki nie są w stanie pokryć zapotrzebowania finansowego partii, a w skrajnym wypadku polityka sztucznego podtrzymywania działaczy może przynieść odwrotny efekt w postaci zrażenia się do prowadzonej działalności i odpływu dotychczasowego poparcia. Z drugiej strony należy pamiętać, że istnieje przynajmniej hipotetyczna możliwość istnienia członków, którzy zechcą aktywnie uczestniczyć w życiu partii. W takiej sytuacji wydłużeniu może ulec proces decyzyjny. Wystarczy prześledzić przytoczone wcześniej przykłady statutowych uprawnień, aby uznać wyprowadzone stwierdzenie za prawomocne. Zwykła możliwość „konsultowania istotnych zamierzeń organizacyjnych i programowych partii”, która w formie jednostkowej niewiele wnosi do całokształtu funkcjonowania ugrupowania, w postaci

masowej oraz skoordynowanej może przyczynić się do zmodyfikowania sposobu podejmowania decyzji oraz sprawności organizacyjnej partii. Zapewnienie członkom udziału w wyborze lidera partii, tworzeniu list kandydatów w wyborach do władz publicznych to kolejne elementy, które wiążą się z koniecznością organizowania konsultacji, referendów, czy wyborów oraz zapewnienia obsługi administracyjnej i prawnej tym przedsięwzięciom. Ponadto w trakcie stosowania powyższych form demokracji wewnątrzpartyjnej dochodzi często do ujawnienia się istniejących frakcji i podziałów, które dodatkowo wydłużają i komplikują cały proces decyzyjny. Ważnym punktem jest fakt, że dobrze zorganizowana masa członkowska może ograniczać swobodę działania kierownictwa partii w modelowaniu sceny politycznej. Taka sytuacja może przywodzić na myśl realia partii masowych, kiedy aktywiści średniego szczebla potrafili umiejętnie sterować działalnością przedstawicieli ugrupowania w parlamencie. Jest to jednak przykład skrajny. Bardzo realnie należy brać pod uwagę inną ewentualność. Prowadzenie polityki w wymiarze ogólnokrajowym jest zupełnie inne aniżeli kształtowanie jej na lokalnym obszarze. Również dążenia działaczy szczebla centralnego i samorządowego będą odmienne. W takim przypadku mogą powstawać naprężenia, które powodować będą impas i wewnętrzne tarcia.³¹² Dodatkowo w literaturze przedmiotu istnieje pogląd, że osoby, które decydują się na wstąpienie do partii, zwłaszcza ci, którzy zostają aktywistami, stanowią zazwyczaj najbardziej zideologizowaną grupę jej zwolenników.³¹³ Wprawdzie zdaniem autora, punkt ciężkości niekoniecznie musi spoczywać w ideologizacji, lecz bardziej w pragmatyzmie to jednak istnieje tutaj pełna zgoda dotycząca konfliktu interesów. W XXI- wiecznej rzeczywistości coraz trudniej jest postrzegać pierwiastki lewicowe, liberalne, bądź konserwatywne w politycznej rywalizacji. Oczywiście są one zauważalne, bardzo

³¹² Dobrym przykładem mogą być tutaj przetargi koalicyjne. PiS jako partia deklaruje brak możliwości porozumienia koalicyjnego z SLD. Tymczasem w podradomskich Pionkach zawiązał się taki sojusz w Radzie Miasta. Władze SLD nie miały nic przeciwko takiemu sojuszowi, jednak elity PiS nakazały zerwanie porozumienia. W tym kontekście nie dziwią również słowa S. Żelichowskiego oraz J. Piechocińskiego, którzy nie wykluczyli lokalnych koalicji PSL z PiS i SLD. Zobacz także, „Koalicja PiS-SLD trzęsie Pionkami”,

<http://polska.newsweek.pl/koalicja-pis-sld-trzesie-pionkami,72855,1,1.html>, 28.02.2011r.,
<http://wiadomosci.onet.pl/kraj/psl-nie-wyklucza-lokalnych-koalicji-z-pis-i-sld-po-wyborach-samorzadowych/g0cxh>, 15.06.2014r.

³¹³ K. Sobolewska- Myślik, B. Kosowska- Gąstoł, P. Borowiec, „Struktury organizacyjne polskich partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010 r., s. 77.

często wzbudzają nawet płomienne dyskusje i spory, jednak dzieje się tak raczej na arenie ogólnokrajowej. W środowisku samorządowym triumfuje pragmatyzm. Lokalny elektorat raczej będzie zabiegał na forum Rady Miasta o poprawę stanu bezpieczeństwa dzielnicy, remont nawierzchni jezdni, bądź zbudowanie placu zabaw aniżeli będzie ubiegał się o ideologiczną jednomysłność na terenie gminy. Z drugiej strony aktywiści z danego terenu w gremialnej większości nie mogą liczyć na awans w hierarchii partyjnej. Dla większości kariera kończy się na poziomie lokalnym. Chociażby z tego, pragmatycznego powodu aktywiści najniższego szczebla muszą raczej zabiegać o poparcie elektoratu gminy, dzielnicy, sołectwa aniżeli stawiać na lojalność wobec partyjnej centrali. Jest to tym ważniejsze, że w świetle badań jedynie 26,7% ankietowanych przyznało, że koła ich partii istnieją realnie i prowadzą systematyczną pracę.³¹⁴ Co więcej, ugrupowania bardzo często lokują swoje siedziby razem z biurami poselskimi. Nie są one również zbyt często otwarte. Większość jest oparta na pracy wolontariuszy. Dodatkowo, aby zweryfikować realną aktywność jednostek najniższego szczebla, warto zapoznać się ze statutowymi przepisami dotyczącymi terminów, w których należy zwoływać posiedzenia lokalnych szczebli. W PSL zarząd zwołuje zebrania zwyczajne koła raz na co najmniej 6 miesięcy. W PO analogiczne zebranie zwołuje się nie rzadziej niż raz na 60 dni. W dokumentach PiS i SLD nie sprecyzowano terminów, w których powinni spotykać się członkowie partii. W Twoim Ruchu Zarząd Okręgu ma obowiązek zwoływania zebrań raz w miesiącu. Powyższe informacje wydają się sugerować, że jedynie w ostatnim ze wspomnianych ugrupowań może istnieć ciągłość prac oraz realna możliwość prowadzenia permanentnej kampanii wyborczej w regionie. Sugeruje to instrumentalne podejście ugrupowań do najbardziej podstawowej komórki organizacyjnej oraz wskazuje, że partie ponoszą raczej niewielkie koszty związane z funkcjonowaniem swoich siedzib. Jednocześnie dla potencjalnego działacza oznacza konieczność podejmowania autonomicznych działań, dzięki którym możliwe będzie uzyskiwanie poparcia elektoratu. Nie można więc mówić o jakimkolwiek spójnym działaniu, które miałoby na celu zwiększanie wpływów partii w terenie. Zapewne wspomniany wniosek nie jest weryfikowalny w każdym możliwym przypadku, jednak można założyć, że aktywność partyjna w terenie jest raczej incydentalna.

³¹⁴ Tamże, s.77.

W celu dopełnienia dotychczasowych rozważań warto odwrócić ich tok i przedstawić członków ugrupowań politycznych jako ich zasoby. Najbardziej podstawową funkcją, jaką niesie dla rozpatrywanych organizacji uczestnictwo w ich pracach i działaniach jest funkcja legitymizacyjna. Po pierwsze, potencjalny elektorat chętniej zgłasza się na partię, która jest postrzegana jako licząca się siła. Po drugie, takie ugrupowanie może prezentować się jako kontrolowane przez szeregowych członków – nawet jeśli w istocie jest dokładnie odwrotnie. Po trzecie, formalne związanie się z organizacją pewnych grup wyborców, np. kobiet, wpływa pozytywnie na zwiększoną wiarygodność całej organizacji ustawiając ją jednocześnie w pozycji pretendenta do reprezentowania interesów całego segmentu. Ponadto można wysunąć hipotezę, że członkowie partii stanowią jeden z najbardziej zdyscyplinowanych elementów elektoratu. Jest to skatalogowana grupa, która raczej stale będzie uczestniczyć w wyborach oraz popierać ugrupowanie, do którego należy. W sytuacji, gdy jest mowa o partii jako organizacji, gdzie członkostwo jest elementem dobrze rozwiniętym i właściwie zagospodarowanym dynamiki nabiera komunikacja wewnętrzna dwukierunkowa. Aktywiści informują kierownictwo o nastrojach i opiniach w terenie, a ono może dotrzeć ze swoimi koncepcjami i komunikatami do szerszej grupy, jednocześnie uzyskując wynik zwrotny w postaci informacji dotyczącej akceptacji, bądź jej braku, dla forsowanej propozycji działań. W tym aspekcie relatywnie dobre urzeczywistnienie może mieć model dwustopniowego komunikowania P. Lazarsfelda i E. Katza.³¹⁵ Członkowie ugrupowania stają się w tak rozumianym modelu ambasadorami partii w społeczeństwie. Poprzez nieformalne kontakty, deklarowanie poparcia dla ugrupowania, które jest podbudowywane ich własnym autorytetem, czy argumentowanie za wysuwanymi przez elity partyjne propozycjami i rozwiązaniami lokalni aktywiści mogą zyskać relatywnie duże poparcie społeczne, relatywnie niewielkim kosztem. Oczywiście w tym kontekście istotną rolę będą odgrywać lokalne autorytety, notabie i inne osoby aktywnie wpływające na funkcję opiniotwórczą wspólnoty, w której żyją. Nie można również zapominać o składkach pieniężnych, a także innych daninach, które często są nakładane na członków partii. Wprawdzie

³¹⁵ Proces komunikowania zależy tutaj bowiem od struktury powiązań pomiędzy odbiorcami. Przy czym w tak ujmowanym komunikowaniu masowym, w pierwszym etapie rolę mediów, które tradycyjnie "kontaktują się" z liderami opinii zajmują elity partyjne. Drugi etap, w którym lokalni liderzy kontaktują się z publicznością pozostaje bez zmian.

w dobie finansowania działalności politycznej ze środków publicznych fundusze uzyskiwane od zaangażowanych w działalność partyjną jednostek stanowią marginalną siłę niemniej jednak jest to relatywnie stałe źródło dochodów, co może być istotne zwłaszcza dla ugrupowań, które znajdują się poza systemem subwencji państwowych. Jest to również element dywersyfikujący źródła finansowe. Mimo wszystko należy również docenić korzyści płynące z pracy partyjnych wolontariuszy, którzy poświęcają swój czas, potencjał oraz energię dla dobra ugrupowania. Jest to czynnik istotny z kilku powodów. Po pierwsze, w dobie ustawowego ograniczania możliwości wydatkowania sum pieniędzy na kampanię wyborczą uzyskiwane korzyści z działalności non-profitowej członków partii może okazać się przewagą konkurencyjną o relatywnie dużym znaczeniu. Ponadto nie bez znaczenia jest możliwość połączenia rozważanych korzyści. Z jednej strony działalności dla dobra ugrupowania przy jednoczesnym byciu lokalnym autorytetem posiadającym realną wiedzę i określone umiejętności z drugiej. Taka kompozycja wydaje się być nie do przecenienia na szczeblu lokalnym, a nawet regionalnym. Zdolność do pociągania innych wyborców za sobą połączona z doświadczeniami politycznymi danego terenu, umożliwiającymi skonstruowanie dopasowanej do preferencji mieszkańców kampanii, dodatkowo podbudowana umiejętnościami organizowania działań promocyjnych mogących być realną pomocą dla obywateli stanowi doskonale dopasowany do realiów produkt wyborczy. Jest on możliwy w zasadzie jedynie dzięki zaangażowaniu i umiejętnym skoordynowaniu działań aktywistów wywodzących się z danego środowiska.

Pochodnym powyższego jest argument, że partia dzięki członkom może się odtwarzać w czasie. Liderzy partyjni mogą traktować struktury członkowskie jako pewnego rodzaju kuźnię talentów. Mimo, że paranie się zawodem polityka na szczeblu centralnym różni się od pracy na najniższym stopniu to jednak zdobyte doświadczenia, np. w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi, umiejętnościami retorycznymi i erystycznymi, znajomość technik komunikacyjnych oraz wiele innych można uznać za uniwersalne. Ponadto struktury lokalne spełniają istotną funkcję podczas poszukiwania kandydatów na stanowiska w administracji publicznej.

Podsumowując rozważania zorientowane wokół sfery członkowskiej należy stwierdzić, że pozycja wpływu jednostki na losy całego ugrupowania w ujęciu realnym

zmniejszyła się. Z organizacyjnego punktu widzenia układ hierarchiczny, w którym istniały względnie wyraźne powiązania pionowe, został zastąpiony układem stratachicznym. Jego cechą charakterystyczną jest spłaszczenie struktury, w której poszczególne człony w teorii zyskują zdecydowanie większą autonomię. Ma się ona objawiać wyposażeniem w większe wpływy szeregowych członków partii, kosztem działaczy średniego szczebla. Analiza zapisów statutowych, jak również tezy zamieszczone w literaturze przedmiotu nakazują traktować zwiększenie uprawnień dla szeregowych członków z dozą rezerwy. Powszechnie wskazuje się na fakt, że przeniesienie środka ciężkości ze szczebla średniego na szczeble najniższe skutkuje w praktyce zwiększoną swobodą działania liderów partyjnych. Dzieje się tak dlatego, że jednostki usytuowane na podstawowym, lokalnym gruncie są bardzo rozproszone w związku z czym niezwykle trudno jest im osiągnąć stopień mobilizacji, który był obecny w organizacjach typu masowego, gdzie aktywiści średniego szczebla mogli wywierać aktywny wpływ na elity rządzące. Dodatkowym potwierdzeniem powyższego twierdzenia są badania cytowane nieco wcześniej. Przepisy zamieszczone w statutach polskich partii przyznają niejednokrotnie bardzo znaczące uprawnienia działaczom najniższego poziomu organizacyjnego. Brak jest jednak precyzyjnych mechanizmów umożliwiających wykorzystanie wspomnianych prerogatyw. W praktyce trudno więc o choćby jeden przykład, dzięki któremu można by było obronić tezę dotyczącą zwiększonego wpływu lokalnych polityków na kierunki rozwoju partii w ujęciu globalnym. W tym miejscu warto powrócić więc do koncepcji „pustego naczynia”, o której więcej napisano w rozdziale II. Wydaje się, że jej zastosowanie w praktyce czyni zadość specyfice poszczególnych szczebli organizacyjnych ugrupowania. Z jednej strony daje autonomię działania, z drugiej zaś nie przyznaje złudnych praw dotyczących kreowania większego obszaru rzeczywistości niż ten, w którym się egzystuje.

Podsumowując tą część rozważań należy stwierdzić, że członkostwo w partiach politycznych XXI wieku jest traktowane dosyć instrumentalnie. Wydaje się, że głównym powodem takiego stanu rzeczy jest zanik podstawowych atutów, którymi dawniej mogli operować szeregowi działacze. Po pierwsze środki finansowe na działalność organizacyjną pochodzą obecnie w dużej mierze z budżetów państw, co uniezależnia elitę polityczną od konieczności zabiegania o pieniądze z innych źródeł. Po drugie następuje permanentny wzrost profesjonalizacji kampanii wyborczych, który

zdecydowanie marginalizuje rolę aktywistów w toku konstruowania działań marketingowych. Po trzecie, systematycznie spada rola niegdyś istotnego czynnika jakim była ideologia. Obecnie, co zostało trafnie ujęte przez A. Downs'a, panuje raczej docentrowy kierunek w zakresie tworzenia programów politycznych. Skutkuje to koniecznością otwierania się na kolejne grupy społeczne, budowania krótkotrwałych zachęt i obietnic wyborczych zamiast cementowania sojuszy ze stałymi wyborcami partii. Wzrasta zresztą procentowy udział elektoratu niezdecydowanego, co tym bardziej wymusza konieczność precyzyjnego badania nastrojów społecznych w celu skonstruowania oferty jak najbardziej przystającej do realiów rynku.

3.7. Podsumowanie

W świetle poczynionych w niniejszym rozdziale ustaleń zasadnym wydaje się podkreślenie faktu interdyscyplinarności technik zarządczych, które były tradycyjnie kojarzone z naukami o zarządzaniu. Zdaniem autora dysertacji źródeł obserwowanego kryzysu zaufania do polityki i polityków należy upatrywać w wielu elementach rzeczywistości. Jednym z nich jest z pewnością zbyt mało efektywne dostosowanie ugrupowań do potrzeb i oczekiwań wyborców oraz ich instrumentalne traktowanie. Problem wydaje się pogłębiać relatywnie duża ilość środków finansowych, często pochodzących z budżetu państwa, znajdujących się w dyspozycji partii oraz ich wykorzystywanie, nacechowane bardzo często na krótkoterminowe efekty w postaci jak najlepszego wyniku wyborczego, który przekłada się na dalszą absorpcję pieniędzy. W takim podejściu nietrudno dopatrzeć się drogi na skróty, na której pomijane są takie funkcje ugrupowań jak zadania edukacyjne wobec społeczeństwa, pomoc państwu w realizacji niektórych funkcji tradycyjnie dla niego zarezerwowanych bądź jeszcze innych, wspomnianych we wcześniejszym rozdziale. Należy podkreślić, że zarówno partie polityczne jak i inne stowarzyszenia, które są zainteresowane kreowaniem rzeczywistości lokalnej, to dobrowolne organizacje, występujące pod określoną nazwą, stawiające sobie za cel udział w życiu publicznym poprzez wywieranie metodami demokratycznymi wpływu na kształtowanie polityki państwa lub sprawowanie władzy publicznej. Kluczem jest w tym wypadku dobrowolność oraz zdefiniowany cel. Każda jednostka powinna posiadać świadomość obydwu wspomnianych czynników. Idealną

egzemplifikacją wydają się być tutaj szeroko zakrojone badania, które przeprowadziła, a następnie opisała E. Ostrom, pierwsza kobieta-laureat Nagrody Nobla. Opracowane przez nią CPR (common pool resources), a także teoria dysponowania wspólnymi zasobami wydają się w pewnej mierze pasować do rzeczywistości, w jakiej zmuszone są operować partie polityczne. Wprawdzie badaczka w swoich studiach odnosiła się do takich zasobów jak pastwiska zlokalizowane na terenach górzystych czy systemy nawadniające jednak zdaniem autora niniejszej dysertacji istnieją tutaj pewne punkty wspólne. Pierwszym jest ograniczoność zasobów połączona z koniecznością ich racjonalnym gospodarowaniem. Drugim jest dobrowolność w partycypacji w tworzonych systemach.³¹⁶ Warto ponadto podkreślić, że charakteryzowane stowarzyszenia posiadają niezwykle długą historię, co podkreśla ich skuteczność.³¹⁷ Do najważniejszych podobieństw należy uznać jednak dużą zmienność warunków otoczenia oraz ograniczoną ilość pożądanego zasobu. W przypadku hiszpańskich huertes oraz filipińskich zanjeras drogocennym zasobem jest woda zaś zmiennym czynnikiem zewnętrznym warunki klimatyczne, w przypadku organizacji typu politycznego wspomnianym zasobem są środki finansowe zaś labilnym otoczeniem zewnętrznym preferencje elektoratu. Powracając więc do wniosków wyprowadzonych przez E. Ostrom zasadnym wydaje się nadmienienie, że członkowie charakteryzowanych przez nią stowarzyszeń mają pełną świadomość konieczności szanowania wspólnego zasobu w celu jego ochrony przed zniszczeniem, co można osiągnąć za pomocą efektywnego sposobu zarządzania. Te same wnioski można ponownie przenieść na grunt organizacji typu politycznego. Badaczka wskazała siedem cech wspólnych dla badanych przez nią CPR.³¹⁸ W obecnym momencie bezcelowym

³¹⁶ Aczkolwiek ten element nie zawsze ma swoje zastosowanie w CPR.

³¹⁷ Przykładowo mieszkańcy szwajcarskiej wsi Törbel 1 lutego 1483 r. podpisali umowę formalnie powołującą do życia stowarzyszenie, które miało zapewnić osiągnięcie wyższego poziomu kontroli użytkowania alpejskich łąk, 29 maja 1435 r. 84 użytkowników kanałów nawadniających Benacher i Faitanar w Walencji sporządziło i zaaprobowало formalne przepisy w tej sprawie, natomiast najdawniejsze świadectwo istnienia zanjera, czyli społeczności nawadniającej na Filipinach, pochodzi z 1630 r. Zobacz także: E. Ostrom, „Dysponowanie wspólnymi zasobami” Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska S A, Warszawa 2013 r., s. 79- 143.

³¹⁸ Do wspomnianych siedmiu cech E. Ostrom zaliczyła następujące: 1. Jasno zdefiniowane granice- definiowanie granic zasobu i ustalenie upoważnionych do korzystania z niego należy uznać za pierwszy krok w organizowaniu się do podjęcia kolektywnego działania; 2. Dopasowanie między regułami przywłaszczania i dostarczania a lokalnymi warunkami- reguły ograniczające czas, miejsce, technikę (eksploatacji przyp. aut.) i ilość jednostek zasobu są powiązane z lokalnymi warunkami oraz regułami dostarczania wymagającymi pracy, materiałów i pieniędzy; 3. Ustalenia dotyczące kolektywnego

jest koncentrowanie się na każdej z nich wskazując ich potencjalne powiązanie również ze światem polityki, gdyż taka analiza zasługuje na odrębną pracę badawczą. Należy jednak podkreślić, że tak jak w przypadku wspomnianych „huertes” oraz „zanjeras”, tak również w przypadku organizacji typu politycznego członków rozmaitych ugrupowań powinna cechować wszechobecna odpowiedzialność tak za losy organizacji jak również za posiadane zasoby oraz sposoby i formy kreowania ogólnego ładu społeczno-polityczno- gospodarczego. Aby było to możliwe muszą funkcjonować odpowiednie mechanizmy zarządcze, wspierane przez konkretne instrumenty. Jedynie wówczas realnym będzie odczytywanie, a być może nawet wyprzedzanie, oczekiwań wyborców, a także umiejętne ich kreowanie i nakierowywanie na cele warte realizacji zamiast umacniania populistycznych i demagogicznych sloganów.

Ostatnie słowa niniejszego rozdziału warto poświęcić szeroko rozumianym kadrom zarządczym partii i stowarzyszeń koncentrujących się na działalności politycznej. Wyniki przeprowadzonych badań przepisów statutowych, które zostały zaprezentowane wcześniej, wydają się sugerować, że liderzy bardzo swobodnie interpretują odpowiedzialność za kierowaną organizację. Podstawowym celem jest zapewnienie jej przetrwania bez względu na to kto aktualnie sprawuje w niej władzę. Przykładowo w Partii Demokratycznej obecnie następuje przekazanie władzy przez B.Obamę na rzecz H. Clinton w celu umocnienia organizacji, o czym donosił The Washington Post. W polskiej rzeczywistości takim przykładem mogło być poparcie udzielone przez byłego prezydenta Katowic, P. Uszoka, obecnemu prezydentowi, M. Krupie, co umożliwiło kontynuowanie prowadzenia dotychczasowej linii politycznej

wyboru- większość jednostek, na które oddziałują bieżące reguły, może uczestniczyć w ich modyfikowaniu; 4. Monitorowanie- osoby monitorujące, aktywnie dokonujące kontroli CPR i zachowania przywłaszczyciela, są odpowiedzialne wobec przywłaszczycieli lub same są przywłaszczycielami; 5. Progresywne sankcje- w odniesieniu do przywłaszczycieli naruszających bieżące reguły progresywne sankcje (w zależności od powagi i kontekstu wykroczenia) prawdopodobnie będą stosować inni przywłaszczyciele, urzędnicy odpowiedzialni wobec tych przywłaszczycieli lub i jedni i drudzy; 6. Mechanizmy rozwiązywania konfliktów- przywłaszczyciele i ich urzędnicy mają natychmiastowy dostęp do niedrogich lokalnych sposobów i miejsc rozwiązywania konfliktów między przywłaszczycielami lub między przywłaszczycielami i urzędnikami; 7. Minimum uznanych praw do organizowania się- prawom przywłaszczycieli do projektowania ich własnych instytucji nie zagrażają zewnętrzne organy państwowe; 8. "Zagnieżdżone" przedsiębiorstwa- przywłaszczanie, dostarczanie, monitorowanie, egzekwowanie, rozwiązywanie konfliktów i działania związane z dysponowaniem CPR są organizowane w licznych warstwach "zagnieżdżonych" przedsiębiorstw. Zobacz także: E. Ostrom, „Dysponowanie wspólnymi zasobami”, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska S A, Warszawa 2013 r., s. 126.

oraz zapewniło stabilizację tak urzędowi jak i całemu miastu. Jednak przykładów takiej odpowiedzialności w polskich realiach niestety nie ma zbyt wielu.

ROZDZIAŁ IV

Zarządzanie komunikowaniem przez współczesne partie polityczne

4.1. Komunikowanie polityczne- zagadnienia ogólne

Zainteresowanie działaniami komunikacyjnymi w polityce posiada swoją tradycję. Już w latach dwudziestych XX w. zaczęły powstawać prace naukowe traktujące o tej problematyce. Uzyskiwane wnioski ewoluowały jednak na przestrzeni czasu, co można powiązać zarówno z dynamicznym charakterem zmian zachodzących w społeczeństwach oraz idących w ślad za tym zmian w metodach i technikach komunikacyjnych. W studiach przeprowadzonych przez R. K. Mertona oraz P. Lazarsfelda można odnaleźć jednak źródła nowych koncepcji analizy komunikowania politycznego. Wspomniani badacze prowadzili badania nad propagandą radiową oraz filmową. Przyjęli oni założenie dotyczące relacyjnego charakteru komunikowania. Jego istota sprowadzała się do równoprawnego zainteresowania działaniami podejmowanymi tak przez nadawcę komunikatów jak również przez umiejętności odbioru (dekodowania) samego komunikatu. Efektywność oddziaływania była więc uzależniona od odpowiedniego sformatowania przekazu do możliwości percepcyjnych odbiorców w szerokim tego słowa znaczeniu.³¹⁹

³¹⁹ W tym celu stworzona została analiza treści, która pomaga sprawdzić, jakie dany dokument może wywołać reakcje. Badacze podkreślali, że konieczne są tutaj doświadczenia kliniczne, teoria socjologiczna lub psychologiczna. Stosowane sposoby oceny możliwego wpływu konstruowano w oparciu o np. liczenie częstotliwości pojawiania się kluczowych symboli, określenia struktury komunikatu bądź danej kampanii jako całości. R. K. Merton oraz P. Lazarsfeld wymienili ponadto następujące rodzaje analizy treści: 1. liczenie symboli- polega na zidentyfikowaniu i policzeniu kluczowych symboli w przekazie. Jest to potrzebne w celu wskazania symboli, które znalazły się w centrum uwagi odbiorców. 2. jednowymiarowa klasyfikacja symboli- symbole zostają zaklasyfikowane, w szerokim ujęciu, jako pozytywne bądź negatywne. Przykładowo Wielka Brytania może być przedstawiona dodatnio (demokratyczne, zwycięska, odważna itp.), bądź ujemnie (pokonana, zdradziecka itp.). Ten rodzaj analizy stanowi pierwszy krok w określeniu najbardziej skutecznych sposobów posługiwania się symbolami. 3. analiza elementów- jest to klasyfikacja części składowych komunikatu, np. scen filmu, piosenek w programie radiowym, fotografii w ulotce itp. Wymaga to wyboru elementów istotnych oraz marginalnych na podstawie psychologicznej teorii „przyciągania uwagi”. Wspomniana analiza pozwala uzyskać odpowiedzi na następujące pytania: jaki stopień (duży, mały) zainteresowania wzbudzają konkretne elementy? w jaki sposób będą interpretowane przez różne rodzaje

Zaprezentowanemu podejściu odpowiadał model procesu komunikowania politycznego, który został stworzony przez H. D. Laswella. Jego esencją było udzielenie odpowiedzi na pięć podstawowych pytań związanych z przebiegiem oddziaływań komunikacyjnych.³²⁰ Omawiany sposób postrzegania był pewnego rodzaju innowacją badawczą, ponieważ akcentował on intencjonalny, relacyjny i symboliczny charakter komunikowania politycznego. Było to możliwe dzięki wyznaczeniu kluczowych obszarów do analizy: środowiska nadawczego, treści komunikatu (zawartości merytorycznej), kanału przekazu, środowiska odbiorczego (w tym uwarunkowań odbioru), a także efektów oddziaływań. W tym kontekście następuje ponowny nawrót do koncepcji R. Herbuta i A. Antoszewskiego, którzy stwierdzili, że w organizacjach typu politycznego istnieje podwójny rodzaj rywalizacji- wewnątrz organizacji oraz w jej otoczeniu zewnętrznym. Proponowane kategorie badawcze w ramach komunikowania politycznego wydają się idealnie nakładać na otoczenie organizacyjne. Jak bowiem wskazał M. Kolczyński analizę aktywności komunikacyjnej podmiotów politycznych można realizować na dwóch płaszczyznach: wewnętrznej- na której dochodzi do interakcji komunikacyjnych między członkami danej organizacji politycznej, a także płaszczyźnie zewnętrznej - obejmującej ogół interakcji między organizacją polityczną a otoczeniem, w którym działa.³²¹

odbiorców? 4. analiza tematyczna- jest to klasyfikacja tematów *explicite* i *implicite* zawartych w materiale, tzn. jej przedmiotem jest łączne znaczenie całej serii elementów. 5. analiza strukturalna- zajmuje się wzajemnymi relacjami pomiędzy różnymi wątkami. Relacje mogą być komplementarne (okrutny nieprzyjaciół, my litościwi), zintegrowane (nieprzyjaciół jest okrutny, podstępny, agresywny), interferencyjne (wywołujące przeciwstawne skutki np. potęga hitlerowców wywołująca niepokój). 6. analiza kampanii propagandowej- zajmuje się wzajemnymi relacjami różnych dokumentów, z których każdy służy jednemu, ogólnemu celowi. Analiza strukturalna ujawnia relacje wewnątrz poszczególnych dokumentów, podczas gdy analiza kampanii chodzi o relacje w całym zbiorze. Kolejnym etapem jest analiza odbioru. Najpopularniejszą metodą, jaką wskazali badacze, jest wywiad zogniskowany. Jego cele są następujące: 1. określenie skutecznych aspektów propagandy (tzn. tych, na które respondenci zareagowali); 2. określenie wielostronnego charakteru tych relacji w najbardziej z możliwych szczegółowy sposób; 3. umożliwienie sprawdzenia, czy nastąpił oddźwięk, którego się spodziewano na podstawie analizy treści; 4. odkrycie reakcji zupełnie nieprzewidzianych tak przez twórców jak i przez prowadzących analizę treści. R. K. Merton, P. Lazarsfeld, „Studia nad propagandą radiową i filmową”, [w:] R. K. Merton, „Teoria socjologiczna i struktura społeczna”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002 r., s. 546- 550.

³²⁰ 1. Kto jest nadawcą komunikatu?; 2. Jaka jest treść komunikatu?; 3. Jaki wykorzystano kanał przekazu?; 4. Kto jest odbiorcą komunikatu?; 5. Z jakim skutkiem? Zobacz także: M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s.17.

³²¹ Tamże, s.17-18.

Podstawową właściwością każdej organizacji społecznej jest istnienie układu przekazywania informacji, dzięki któremu powstają organizacyjne więzi komunikacyjne³²². Taki pogląd wskazuje na specyfikę komunikowania. Tak jak rywalizacja polityczna o prymat wewnątrz organizacji różni się od tej, która jest podejmowana z zamiarem uzyskania przez nią przewagi nad konkurentami w środowisku zewnętrznym, tak również specyfika komunikowania w ramach instytucji jest odmienna od tej, którą podejmuje się w ramach nawiązywania stosunków z szeroko rozumianymi podmiotami zewnętrznymi. W tym kontekście należy jednak pamiętać o barierach w komunikowaniu politycznym, które nie dotyczą jedynie środowiska nadawczego i odbiorczego, lecz są powiązane z czynnikami otoczenia takimi jak zjawiska konkurencyjne wobec komunikowania, bariery fizyczne i kulturowe, przeciążenie informacyjne itp. W omawianym kontekście niezwykle interesująco prezentują się wyniki badań wyborczych, które przeprowadzili P. Lazarsfeld, B. Berelson oraz H. Gaudet w czasie wyborów prezydenckich w latach 1940- 1944.³²³ Uzyskane dane pozwoliły na wyprowadzenie wniosków, które zakwestionowały przekonanie o jednoznacznym i kierunkowym wpływie przekazywanych treści politycznych na kształtowanie postaw, opinii i zachowań odbiorców- wskazywały rzecz wręcz przeciwną, a mianowicie, że podejmowane przez partie polityczne oddziaływania w większym stopniu wzmacniały istniejące już postawy aniżeli przyczyniały się do ich zmian w kierunku zgodnym z intencjami nadawcy politycznego.³²⁴ W ten sposób

³²² W takim kontekście należy podkreślić, że komunikowanie spełnia również inne funkcje: integracyjną, motywacyjną, kontrolną, perswazyjną oraz emotywną. Zobacz także, M. Koleczyński, J. Sztumski, „Zarys socjologii organizacji”, „Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2003r., s.86 i nast., R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 2000 r.

³²³ Tamże, s.19.

³²⁴ Zdaniem P. Lazarsfelda ten mechanizm jest stosunkowo łatwy do wyjaśnienia. Wraz z rozpoczęciem kampanii następuje intensyfikacja obiegu informacji politycznych, co skutkuje przeciążeniem informacyjnym. Typową reakcją jest w takiej sytuacji selektywność ich pozyskiwania. Wspomniana selekcja dokonuje się natomiast na podstawie ukształtowanych wcześniej postaw politycznych. W pewnym sensie zbieżne z powyższą koncepcją stanowisko zaprezentowane zostało w pracy G. Tarde'a, w której wskazano wprowadzić media masowe jako pierwszorzędne źródło informacji politycznych, jednakże zasadnicze etapy kształtowania się indywidualnych opinii zachodzą w momencie interakcji komunikacyjnych pomiędzy daną jednostką a członkami otoczenia społecznego. Wtedy bowiem dochodzi do konfrontacji poglądów i postaw. Innymi słowy, z jednej strony dziennikarstwo jest pompą ssąco - tłoczącą, jak je określił sam G. Tarde, różnorodnych informacji. Z drugiej zaś strony wspomniany badacz dokonał wnikliwej analizy rozmowy, dzięki której można wskazać przewagę, jaka wydaje się powstawać w kontaktach bezpośrednich wobec perswazyjnej działalności komunikacyjnej. W małych społecznościach, podczas prowadzonych dyskusji, następuje obserwacja innych z bezprecedensowym

dowodzona została skuteczność masowych oddziaływań komunikacyjnych w połączeniu z określonymi parametrami społecznymi środowiska odbiorczego (mikropłaszczyzny komunikacyjnej), przede wszystkim z charakterem istniejących w danej grupie bezpośrednich powiązań komunikacyjnych oraz dominującym w tej zbiorowości układzie wartości politycznych.³²⁵ Wspomniana koncepcja, mimo upływu lat, wydaje się być nadal aktualną. G. Kosson, który przeanalizował komunikacyjne aspekty kampanii B. Obamy, stwierdził, że przed jego wyborem na urząd prezydenta USA w 2008r. oparł on swoje działania kampanijne na ruchach społecznych inicjowanych przez swoich zwolenników, dzięki którym poparcie dla kandydata z ramienia Partii Demokratycznej było kreowane nie „odgórnie” przez ugrupowanie, ale „oddolnie” przez sympatyków, którzy stawali się jednocześnie pierwszymi agitatorami na rzecz poparcia B. Obamy. Prezydent USA nie odwoływał się w swoim apelu wyborczym do nieprzekonanych, ale do swoich zwolenników, którzy przekonywali innych. W ten sposób organizowane były grupy domowe, sąsiedzkie, czy dzielnicowe, które stawiały sobie za cel wymyślenie sposobu na przekonanie innych w swoim bezpośrednim otoczeniu do idei głoszonych przez B. Obamę. Wspomniane grupy generowały wiele pomysłów, nagrywały swoje spotkania a następnie umieszczały je na portalu YouTube i w ten sposób rozpowszechniały ten nieco osobliwy materiał instruktażowy.³²⁶ W praktyce ten teoretyczny schemat postępowania, który został wcielony w życie, posiadał jeszcze jedno bardzo ważne, jeżeli nie najważniejsze

natężeniem uwagi, za pośrednictwem której ludzie mogą przenikać się wzajemnie nieskończenie głębiej niż w innych warunkach. Taka rozmowa wywołuje oddziaływanie, które jest czynnikiem w propagowaniu uczuć, pojęć, sposobów działania. Wydaje się, że obecnie wspomniany pogląd znajduje swoje odzwierciedlenie również na płaszczyźnie mediów społecznościowych. Przy wzmożonym obiegu informacyjnym, z którym jednostka ma do czynienia w dzisiejszej rzeczywistości, wspomniane medium może nawet zastępować tradycyjnie rozumiane więzi bezpośrednie. Zobacz także: G. Tarde, „Opinia i tłum”, Biblioteka Tygodnika Ilustrowanego, Warszawa 1904 r., s. 80, 86- 88.

³²⁵ Istotne jest w tym wypadku pojęcie mikropłaszczyzny komunikacyjnej zaproponowane przez St. Michalczyka. Wspomniany badacz wskazał, że na tej płaszczyźnie realizują się działania jednostek, grup społecznych oraz zbiorowości bez udziału aktorów zorganizowanych (np. organizacji młodzieżowych itp.). Analizowane mogą być w tym wypadku jednostki z ich poglądami politycznymi, wartościami, stosunkiem do wyborów czy mediów itp. Mikropłaszczyzna w sensie badawczym ma charakter pierwotny w stosunku do pozostałych tj. mezopłaszczyzny i makropłaszczyzny, Zobacz także, St. Michalczyk, „Komunikowanie polityczne. Teoretyczne aspekty procesu”, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005 r., s. 18.

³²⁶ Wspomniane działania można określić mianem „wirusowego marketingu”, który polega na udostępnianiu e-maili, stron www, plików audio i dźwiękowych, które niosąc w sobie pewną ideę, są następnie rozpowszechniane przez kolejnych przyjaciół, znajomych itp.

przełożenie. W początkowym okresie walki o stanowisko prezydenta USA B. Obama nie mógł liczyć na potężne środki finansowe, które zwyczajowo pochodzą od korporacji. Udało mu się więc uzyskać dwie praktyczne korzyści jednocześnie. Oprócz pierwszej, agitacyjnej, o której wspomniano powyżej, przekonał on swoich zwolenników do wpłacania niewielkich sum na cele wyborcze (tzw. grassroots fundraising³²⁷). W ten sposób zbilansował on niedobory pieniężne.³²⁸ Późniejsze zaangażowanie się korporacji również po jego stronie sprawiło, że aktywa B. Obamy znacznie przerosły te, którymi dysponował jego republikański kontrkandydat.³²⁹ Wydaje się, że w tym wypadku swoją emanację uzyskuje model dwustopniowego przepływu informacji, który opracował P. Lazarsfeld. Dzięki niemu możliwe było trafne określenie złożonego związku pomiędzy masową a bezpośrednią płaszczyzną komunikowania, z uwzględnieniem aktywnej i kierunkowej roli, jaką odgrywają zorganizowane podmioty polityczne. W tym kontekście należy jednak z całą mocą podkreślić konieczność posiadania dobrze opracowanej i realizowanej strategii całej organizacji, a także dobrze funkcjonujących mechanizmów zarządczych, o których szerzej wspomniano w rozdziale III. Wspomniane kwestie przenikają się wzajemnie. Z jednej bowiem strony, o czym wspomniano nieco wcześniej, człowiek niemal 70% czasu na jawie poświęca komunikowaniu się co ma przełożenie na to, że ten właśnie element jest bodaj najbardziej partykularną właściwością każdej organizacji społecznej,

³²⁷ Jest to sposób finansowania kampanii wyborczych dla kandydatów, którzy nie posiadają znaczącej ekspozycji swojej osoby w mediach, lub które są w opozycji do wielkich grup lobbystycznych wpływających na procesy nominacyjne w amerykańskich partiach politycznych. Omawiana działalność polega na mobilizowaniu szerokich mas społecznych do pracy na rzecz kandydata oraz przekazywania bardzo często niewielkich kwot na cele kampanijne. Charakteryzowana forma działalności uzyskała swój niebagatelny status dzięki popularyzacji Internetu i narzędzi wykorzystywanych do celów komunikacyjnych za pomocą tego medium. Przykładowo, w Indianie, przed wyborami prezydenckimi w 2008r., około 90% ogólnie uzyskanych darowizn oddano za pomocą metody online. Co więcej statystycznie darczyńcy ofiarowywali 25\$ lub więcej. Istotnym jest tutaj możliwość kreatywnego zachęcania obywateli do ofiarowywania sum pieniężnych na kampanię wyborczą. Podczas omawianej kampanii prezydenckiej w USA stworzono np. interesującą i prostą stronę, na której można było wybierać cele, na które chce się przeznaczyć swoje pieniądze. Zobacz także: <http://www.cbsnews.com/news/obama-raises-more-than-650000-to-lead-political-candidate-fundraising-in-conservative-indiana/>

³²⁸ Ze szczegółowego podsumowania przychodów i wydatków znajdującego się na stronie Federalnej Komisji Wyborczej (FEC) wynika, że osoby fizyczne bądź inne podmioty niż komitety polityczne wpłaciły na rzecz kampanii wyborczej B. Obamy 102,084,978.91\$, podczas gdy J. McCain uzyskał 36,962,067.68\$ z tego samego źródła. Podsumowanie obejmuje okres od 01.01.2007 r. do 31.12.2007 r. Zobacz także: <http://docquery.fec.gov/pres/>

³²⁹ G. Kosson, „Polska 3.0”, [w:] A. Dmochowski, „Jak wygrać wybory?”, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Warszawa 2014 r., Wydanie I, s. 162- 164.

co ma niebagatelne znaczenie dla prawidłowego sposobu zarządzania partią jako całością. Z drugiej natomiast strony efektywne procesy zarządcze mogą wpływać na pożądane modyfikacje w sferze komunikacyjnej, gdyż umożliwiają np. badanie otoczenia organizacji, a co za tym idzie wypracowywanie efektywnych instrumentów, dzięki którym możliwe będzie dokonanie trafnego wyboru tak docelowych segmentów wyborców, do których zamierza się dotrzeć, jak również zbudowanie właściwego komunikatu, który będzie skierowany do uprzednio wyselekcjonowanego elektoratu za pomocą wybranego kanału nadawczego.

Przyjęte przez P. Lazarsfelda wnioski można sprowadzić do wyróżnienia trzech zasadniczych obszarów komunikowania politycznego:

1. organizacyjnego;
2. medialnego;
3. obywatelskiego.

W ich obrębie odbywają się oddziaływania, które są inspirowane przez organizacje polityczne, środki masowego komunikowania, a także obywateli w celu artykulacji i realizacji potrzeb politycznych tych podmiotów. Takie podejście sugeruje podjęcie wniosku, że komunikowanie polityczne posiada intencjonalny charakter i jest swego rodzaju narzędziem, za pomocą którego szeroko rozumiane byty polityczne starają się uzyskać sprecyzowane i subiektywnie wyznaczone cele. Podobny pogląd zaprezentowali R. Denton i G. Woodward. Wydaje się, że wspomniani badacze w niezwykle wyrazisty, ale również trafny sposób wskazali, że komunikację polityczną można zdefiniować jako „debatę nad wykorzystaniem zbiorowych zasobów, kwestię oficjalnej władzy (komu zostaną powierzone uprawnienia do legalnych ustawodawczych i wykonawczych decyzji) oraz oficjalnych sankcji (co państwo ma nagradzać, a co karać). Taka debata ingeruje w życie narodu, państwa, czy wspólnoty lokalnej, gdy ujawniają się w niej konfliktowe interesy, usiłujące dyktować rozmaitym agendum państwowym ich „oficjalne” postępowanie”³³⁰. Komunikowanie polityczne można więc ująć jako proces wzajemnych oddziaływań informacyjnych między

³³⁰ R. E. Denton, G. C. Woodward, „Jak zdefiniować komunikację polityczną”, [w:] J. Szczupaczyński (red.), „Władza i społeczeństwo tom II”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998 r., s. 202.

podmiotami polityki połączonymi relacjami władzy, walki i współpracy. Kooperacja pozytywna (współpraca, kompromisy) oraz kooperacja negatywna (konflikty, walka zbrojna i niezbrojna) stanowią dwie podstawowe relacje i zarazem płaszczyzny styczności oraz konfrontacji potrzeb, interesów i świadomości poszczególnych podmiotów.³³¹

Niezwyczajnie istotnym zagadnieniem, wymagającym szczegółowego rozważenia, jest umiejscowienie mediów masowych w procesie komunikowania politycznego. Zasadnym wydaje się podkreślenie roli wspomnianego aktora jako pełnoprawnego i aktywnego podmiotu komunikowania, o statusie porównywalnym do wszystkich innych zorganizowanych podmiotów politycznych. Co więcej, uwzględniając fakt, że media masowe są w stanie kreatywnie rekonstruować rzeczywistość polityczną zgodnie z obranym przez siebie kursem oraz pamiętając o tym, że wspomniane podmioty potrafią również w wybrany przez siebie sposób reprodukować komunikaty, poprzez ich eksponowanie bądź wręcz przeciwnie marginalizowanie, należy przypisać centralną rolę środowisku medialnemu w procesie komunikowania politycznego.³³² Innymi słowy,

³³¹ L. Sobkowiak, „Komunikacja polityczna”, [w:]: W. Jabłoński, L. Sobkowiak (red.), „Studia z teorii polityki” Tom I, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999r., s.181, U. Saxer określił komunikowanie polityczne jako sumę relacji komunikacyjnych, wynikających z wzajemnego oddziaływania na siebie aktorów politycznych, Zobacz także: St. Michalczyk, „Komunikowanie polityczne: teoretyczne aspekty procesu”, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk”, Katowice 2005 r., s.79- 80.

³³² Z powyższym poglądem wydają się korespondować poglądy B. Dobek- Ostrowskiej: „mit mediów masowych jako czwartej władzy sprowadza się do wpływu realnego lub potencjalnego, na wiedzę i postawy odbiorców, a w ten sposób współuczestniczenie w tworzeniu opinii publicznej”, Zobacz także: B. Dobek- Ostrowska, „Media masowe i aktorzy polityczni w świetle studiów nad komunikowaniem politycznym”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004 r., s. 142. Jeszcze bardziej radykalne stanowisko prezentują inni badacze. T. Goban- Klas stwierdził, że pozycja mediów masowych uległa rozszerzeniu wobec innych podsystemów, zwłaszcza państwowych, które podlegają coraz większym ograniczeniom i regulacjom. To przesunięcie władzy następuje również dlatego, że media stają się coraz skuteczniejszą instytucją w przekonywaniu społeczeństwa także o swojej misji publicznej. Zobacz także, T. Goban- Klas „Przesunięcie centrum władzy: media jako pierwsza siła systemu politycznego”, [w:] J. Chłopecki, R. Polak, „Media lokalne a demokracja lokalna”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2005r., s. 57. T. Schwartz stwierdził, że w USA są tak naprawdę tylko trzy partie: ABC, NBC i CBS. Zobacz także, T. Olczyk, „Politrozrywka i popperswazja. Reklama telewizyjna w polskich kampaniach wyborczych w XXI wieku”, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009r., s. 119. Powyższy pogląd wydaje się być prawdziwym zważywszy na fakt, że debaty polityczne w Stanach Zjednoczonych przyciągają uwagę 60- 70 milionów obywateli w najlepszym czasie antenowym. Obrazowym przykładem wydaje się być również opinia W. Clementa, byłego dziennikarza, który rozpoczął karierę działacza politycznego: „umiejętność obchodzenia się z mediami jest obecnie dla polityka (...) rutyną, którą należy opanować, by komunikować treści polityczne. Politycy zazwyczaj akceptują w milczeniu, że np. porządek obrad parlamentu ustalany jest także pod kątem czasu pracy dziennikarzy. Osoba, która pragnie znaleźć się w nagłówkach prasowych następnego dnia, powinna według tego organizować swój terminarz. Każdy polityk wie o tym i uczy się obchodzić z zasadami gry komunikowania masowego”. Zobacz także,

media w procesie upowszechniania informacji, poprzez umiejscowienie i częstotliwość prezentacji przekazu, nadają im określoną ekspozycję (wagę medialną). Należy jednak zauważyć, że taki zabieg jest automatycznie tworzeniem pewnej hierarchii ważności kwestii politycznych (agenda- setting). Dodatkowym elementem obok tworzenia swoistego rankingu jest również zabarwianie, bądź „obudowywanie” przekazu głównego przekazami pobocznymi.³³³ Wydaje się, że wspomniany pogląd posiada swoje odzwierciedlenie również w literaturze przedmiotu. B. McNair wskazał na związek między rzeczywistością obiektywną a stworzoną przez nadawców medialnych³³⁴, mierzoną na skali pomiędzy neutralnością i obiektywizmem a zaangażowaniem politycznym - stronniczością w przekazywaniu informacji politycznych. Takie podejście umożliwia rozróżnienie mediatyzacji polityki od upolitycznienia mediów. W obecnej rzeczywistości społeczeństw demokratycznym wydaje się możliwe dokonanie charakterystyki intencji nadawców medialnych w celu odróżnienia celowej stronniczości nadawczej od stronniczości niezamierzonej, będącej pochodną przyjęcia przez danego nadawcę określonych kryteriów selekcji i parametrów prezentacji informacji politycznych. Wspomniane odchylenia przyczyniają się do kształtowania specyficznego obrazu rzeczywistości politycznej, który wydaje się być szczególnie widocznym podczas kampanii wyborczych, a który de facto odbiega od realnych działań poszczególnych aktorów. Najbardziej zauważalnym efektem

H. M. Kepplinger, „Demontaż polityki w społeczeństwie informacyjnym”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007 r., s. 128. H. Kepplinger stwierdził, że przekaz mediów kształtuje wartości i normy społeczeństwa, a także status polityków jako bezbarwnych funkcjonariuszy albo wybitnych gwiazd polityki. Tamże, s. 127.

³³³ Przykładowo konflikt lekarzy reprezentujących Porozumienie Zielonogórskie z Ministrem Zdrowia dominował w mediach posiadając pejoratywny przekaz. W celu ocieplenia wizerunku rządu TVN w swoim wydaniu „Faktów” po opublikowaniu materiału, w którym poinformowano o osiągnięciu porozumienia pomiędzy lekarzami a Ministrem Zdrowia, przedstawił kolejny, powiązany tematycznie, materiał, którego przekaz był zorientowany na wyeksponowanie silnej roli przewodniej Premier RP, która w sytuacji impasu negocjacyjnego potrafiła wkroczyć na arenę toczonych przetargów i doprowadzić do „niespodziewanego” zakończenia konfliktu.

³³⁴ B. McNair zaproponował, aby postrzegać polityczną rzeczywistość jako zbiór składający się z trzech kategorii: 1. obiektywnej rzeczywistości politycznej, w której skład wchodzi wydarzenia takie jakimi są w swej istocie; 2. rzeczywistość subiektywna- rzeczywistość postrzegana przez aktorów i obywateli; 3. rzeczywistość stworzona- wydarzenia, które są takie, jakimi opisują je media. Badacz zaznaczył, że w dzisiejszej rzeczywistości media odgrywają centralną rolę w przekazywaniu i interpretowaniu obiektywnych wydarzeń w sferze politycznej oraz ułatwiają subiektywne ich postrzeganie w sferze publicznej. Z tego powodu stronniczość mediów ma decydujące znaczenie polityczne. Zobacz także, B. McNair, „Wprowadzenie do komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, Poznań 1998 r., s.33.

wspomnianego kreowania przekazu jest nieuprawniona ekspozycja podmiotów politycznych liderujących w rankingach sporządzanych na podstawie sondaży opinii publicznej, co przyczynia się do zmniejszania szans wyborczych pozostałych uczestników politycznych zmagania bądź wręcz aktywne ich ograniczanie poprzez tworzenie segmentów np. „ugrupowań egzotycznych”, na które domyślnie nie warto oddawać głosu, gdyż najpewniej będzie to wybór stracony. Podobną rolę odgrywa standardowy sposób relacjonowania wydarzeń politycznych zapożyczający quasi - sportową formę i terminologię. W tym przypadku odsuwane od głównego nurtu wydarzeń są te podmioty, które nie generują odpowiedniego poziomu emocji i zainteresowania wystarczająco licznej grupy odbiorców medialnych. Taka eliminacja wydaje się mieć podstawową przyczynę, którą jest brak odpowiedniej nośności rynkowej.³³⁵ Nie można jednak wykluczyć, że pewna marginalizacja może również być powodowana niechęcią nadawcy wobec określonego polityka bądź obozu politycznego.³³⁶ Niemniej jednak wydaje się, że prymat posiada tutaj rachunek ekonomiczny, a ten rzeczywiście jest podyktowany oglądalnością oraz sprzedażą medialnego przekazu.

Omawiane procesy należy przeanalizować również od drugiej strony - upolitycznienia mediów masowych (cechujących się m.in. wysokim poziomem państwowej kontroli i stronnictwami wobec partii rządzącej).³³⁷ W tym wypadku należy

³³⁵ M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r., s. 25. Zobacz także, St. Michalczyk, „Demokracja medialna. Teoretyczna analiza problemu”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010r.

³³⁶ Przykładem może być tutaj sytuacja z 2006r. kiedy po publicznym skrytykowaniu właściciela Polsatu Z. Solorz - Żak zabronił zapraszać J. Kaczyńskiego do wspomnianej telewizji. Zobacz także: <http://www.forbes.pl/zygmunt-solorz-wywiad-z-jednym-z-najbogatszych-polakow,artykuly,187329,1,6.html>

³³⁷ Upolitycznienie mediów jest powiązane z obiektywizmem (lub jego brakiem). W tym kontekście należy przytoczyć cztery stanowiska, wskazane przez U. Saxera, w odniesieniu do obiektywizmu w dziennikarstwie: 1. potrzeba i możliwość dziennikarskiego obiektywizmu formułowana jest bez zastrzeżeń, nie dostrzega się sprzeczności między normą a rzeczywistością; 2. potrzeba i możliwość obiektywizmu są krytycznie akceptowane, przy czym nie jest on ani absolutyzowany jako wartość finalna, ani nie jest uznawany za możliwy jako urzeczywistnienie takich czy innych bardzo wysokich wymagań. Takie rozumienie pojęcia obiektywizmu wiąże się z uznawaniem go za normę w zawodzie dziennikarskim i za przesłankę komunikowania się w systemie demokracji parlamentarnej; 3. potrzeba zachowania obiektywizmu jest zasadniczo uznawana za pewien postulat, jednak możliwości jego urzeczywistnienia uchodzą za dyskusyjne, gdyż zawsze elementy subiektywne odgrywają pewną rolę; 4. zdecydowanie neguje się potrzebę i możliwości obiektywizmu, który jest uważany za ideologiczną fikcję. Wskazane poglądy dowodzą, że tak upolitycznienie jak i obiektywizm są niezwykle relatywnymi pojęciami, co daje szerokie pole co do stopnia ich wcielania w życie. Przykładem może być w tym

jednak mówić bardziej o instrumentalnym zarządzaniu komunikowaniem, które jest realizowane przez wyspecjalizowane agendy, tak państwowe jak i partyjne, za pośrednictwem środków masowego komunikowania niż o dążeniu do stymulowania i podtrzymywania społecznego dyskursu politycznego.³³⁸ Zasadnym wydaje się jednak podjęcie konkluzji, że jego osiągnięcie wydaje się być równie trudnym również w warunkach rynkowej rywalizacji nadawców komercyjnych, gdyż w tym wypadku koniecznym jest przyznanie roli nadrzędnej rachunkowi ekonomicznemu, a ten zwykle nie sprzyja rozwojowi i upowszechnianiu wiedzy.

Koniecznym jest wsparcie dotychczasowych rozważań wynikami badań które zostały przeprowadzone przez A. Turską- Kawę. Badaczka w swoim opracowaniu pt. „Poczucie alienacji a użytkowanie mediów” podjęła się zbadania problematyki roli mediów masowych w procesach budowania społeczeństwa obywatelskiego, którego jednym z ważniejszych elementów jest aktywność i zaangażowanie obywateli. Nadrzędnym celem było jednak zweryfikowanie roli mediów w życiu jednostek z różnym poziomem poczucia alienacji. Badani zostali podzieleni na pięć homogenicznych i różnych od siebie grup respondentów: „wyizolowani”, „niewyalienowani politycznie z poczuciem mocy”, „wyalienowani politycznie z poczuciem bezsilności”, „wyalienowani politycznie z poczuciem mocy”, „umiarkowanie wyalienowani”.³³⁹ Interesujące zależności zostały zaobserwowane

wypadku wydane w Polsce w 1992 r. „Vademecum dziennikarstwa BBC”. Wspomniany dokument, który ukazywał bezstronność jako koronną zasadę dziennikarstwa BBC, nakładał na dziennikarzy obowiązek nieujawniania osobistych poglądów prezenterów i reporterów, gdyż bez tego niemożliwe jest utrzymanie pluralizmu jako zasady, na której opiera się działanie mediów publicznych. W praktyce, jak wskazała B. Ociepka, większość zasad zapisanych w „Vademecum” pozostała w sferze teorii w państwach Europy Środkowej. Warto również zaprezentować stanowisko D. McQuaila, który stwierdził, że warunkiem społeczeństwa obywatelskiego jest otwartość i pluralizm. Taki cel urzeczywistnia się, zwłaszcza, gdy pomiędzy obywatelem a państwem znajduje się wiele podmiotów autonomicznych i swobodnych, które zapewniają bezpieczeństwo jednostce. Media, jeśli zorganizować je we właściwy sposób, można uznać za jedną z najważniejszych instytucji pośredniczących społeczeństwa obywatelskiego. Zobacz także, D. McQuail, „Teoria komunikowania masowego”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007 r., s.193., B. Ociepka, „Dla kogo telewizja? Model publiczny w postkomunistycznej Europie Środkowej”, B. Dobek- Ostrowska, „Media masowe i aktorzy polityczni”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003 r., s. 175- 178.

³³⁸ M. Kaase, „System demokratyczny i mediatyzacja polityki”, [w:] B. Dobek- Ostrowska, „Teoretyczne problemy i praktyczny wymiar komunikowania politycznego”.

³³⁹ A. Turska - Kawa, „Poczucie alienacji a użytkowanie mediów. W poszukiwaniu nowych obszarów zastosowania teorii użytkowania i gratyfikacji”, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk” Sp. z o. o., Katowice 2011 r., s. 185-192.

między przeciwnymi- niewyalienowanymi politycznie z poczuciem mocy oraz wyalienowanymi politycznie z poczuciem bezsilności. Dla osób wyalienowanych politycznie z poczuciem bezsilności media są zdecydowanie częściej pożądanym źródłem zaspokajania potrzeb w kontekście np. umacniania samooceny, uzyskania przyjemności i unikania bólu oraz zachowania stabilnego i spójnego systemu reprezentacji doświadczeń. Można przypuszczać, że radio, a także prasa i telewizja, stanowią dla nich potwierdzenie słuszności indywidualnego systemu wartości, dostarczają modeli zachowań. Mass media są dla nich również pewnego rodzaju ucieczką od rzeczywistości, co oznacza, że dostarczają tak informacji o istotnych wydarzeniach, jak również służą pomocą w procesie podejmowania decyzji. Z kolei osoby o przeciwnym układzie wartości, czyli jednostki niewyalienowane politycznie z poczuciem mocy, rzadziej postrzegają media jako pożądane źródło zaspokajania potrzeb. Są to osoby świadome swojego wpływu na otoczenie społeczno- polityczne, inicjatywne, rozumiejące mechanizmy rządzące polityką. To również jednostki silne, nie mające problemów z decyzywnością. Ze wszystkich mediów najbardziej preferują prasę i Internet, czyli media, które wymagają własnej aktywności i inicjatywy w poszukiwaniu i selekcji treści. Najbardziej preferowane przekazy dla tej grupy osób to treści rozwijające zasoby intelektualne, ze szczególnym naciskiem na aspekty społeczno - polityczne, kulturalne, ekonomiczne i sportowe.³⁴⁰ Zbieżne wyniki w tym zakresie uzyskał również W. Wanta, który na podstawie przeprowadzonych badań stwierdził, że użytkownicy Internetu demonstrowali ogólne osłabienie efektu teorii porządku dziennego (tzw. agenda setting effect). Również w tym wypadku istotną rolę odgrywały treści, których poszukiwali użytkownicy wspomnianego medium - im popularniejsze były informacje polityczne, tym efekt teorii porządku dziennego był słabszy.³⁴¹ Przytoczone wyniki badań, wydają się posiadać pewnego rodzaju wnioski poboczne:

1. po pierwsze, wpływ mediów masowych, a konkretniej kanałów komunikacyjnych i ofert medialnych, na potencjalnych wyborców jest

³⁴⁰ Tamże, s.193-194.

³⁴¹ B. Dobek - Ostrowska, B. Łódzki, W. Wanta, „Agenda Setting: Old and New Problems in the Old and New Media”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012 r., s. 18.

skorelowany z cechami psychologicznymi i osobowościowymi, których nosicielem jest każda jednostka;

2. po drugie, jak wskazała A. Turska- Kawa, na podstawie określonych atrybutów możliwe jest wyodrębnienie pewnych zestawów cech psychicznych, które umożliwiają w dalszej kolejności stworzenie homogenicznych zbiorów jednostek, co daje finalnie możliwość ich segmentacji pod względem np. preferowanych kanałów komunikacyjnych bądź ofert medialnych;
3. po trzecie, istnienie wspomnianych segmentów nie wyklucza wprawdzie centralnej roli mediów masowych w procesie komunikacji politycznej, ale czyni tę rolę warunkową. Innymi słowy, nadawcy medialni, aby posiadać uprzywilejowaną pozycję w dyskursie politycznym są zobligowani nie tylko do konstruowania oferty programowej, ale również do badania odbiorców tak pod kątem preferowanej treści jak i pod kątem preferowanego kanału komunikacyjnego. Dopiero po spełnieniu tych warunków możliwe jest osiągnięcie znaczącej pozycji na rynku politycznym. Co więcej, jest to prawdopodobnie proces dynamiczny, więc należy cyklicznie badać powstające zależności;
4. po czwarte, w zależności od rodzaju eksploatowanego kanału komunikacyjnego oraz rodzaju produkowanych treści oddziaływania na daną grupę ludzi będą powodowały określone konsekwencje postaw wyborczych w przyszłości;
5. po piąte, problematyka wpływu mass mediów na scenę polityczną jest niezwykle złożona i wymaga eksploracji na wielu gruntach naukowych;
6. po szóste, z uwagi na stały wpływ mass mediów na jednostkę, można przyjąć, że nieustający strumień informacyjny, który jest powiązany z nawykami człowieka, spełnia pewnego rodzaju podprogową funkcję permanentnej kampanii wyborczej.

W kontekście powyższych rozważań niezwykle istotnym wydaje się umiejętność uchwycenia dynamiki procesów komunikacyjnych. Dzięki temu możliwe jest określenie rzeczywistej roli oraz funkcji pełnionych przez poszczególne elementy składowe systemu komunikowania w procesie obiegu informacyjnego. W tym kontekście

slusznym wydaje się pogląd B. Ociepki, która zauważyła, że podstawową tezą teorii prasy jest stwierdzenie, że media zawsze przyjmują formę i kształt struktur społecznych i politycznych, w których funkcjonują. Systemy mediów są szczególnym odbiciem systemu kontroli społecznej, a także wynikiem głównych tendencji filozoficznych i ideologicznych oraz stadium rozwoju techniczno-gospodarczego.³⁴² Takie rozumienie prowadzi do konkluzji, że system komunikowania politycznego tworzą cztery współzależne podsystemy nadawczo-odbiorcze³⁴³:

1. podsystem konstruowania i wykonywania decyzji państwowych;
2. podsystem organizacyjny;
3. podsystem medialny;
4. podsystem obywatelski.³⁴⁴

Podobnie jak w rozważaniach prowadzonych w rozdziałach II i III również w tym wypadku należy podkreślić, że wskazane rozróżnienie ma charakter modelowy. Stopień odrębności, czy nawet wariantowość, poszczególnych podsystemów jest ściśle uzależniona od otoczenia komunikacyjnego, np. typu systemu politycznego, a co za tym idzie rozwoju rynku politycznego, w skład którego wchodzi takie elementy jak uregulowania określające zasady rywalizacji i współdziałania działających na nim podmiotów. Z tego powodu możliwe są transformacje zaprezentowanego modelu, od

³⁴² B. Ociepka, „System propagandowy”, [w:] B. Dobek- Ostrowska, J. Fras, B. Ociepka, „Teoria i praktyka propagandy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999 r., s. 51.

³⁴³ M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 26- 27. Zobacz także, R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 2000 r.

³⁴⁴ 1. Podsystem konstruowania i wykonywania decyzji państwowych- zbiór wszystkich podmiotów sprawujących władzę w państwie z eksponowaną pozycją podmiotów stanowiących oraz realizujących decyzje polityczne w skali ogólnokrajowej; 2. podsystem organizacyjny- zbiór wszystkich zorganizowanych podmiotów politycznych dążących do uzyskania wpływu na sposób sprawowania władzy przez jej zdobycie bądź uzyskanie rzeczywistych możliwości realizowania artykułowanych przez siebie postulatów (np. partie polityczne); 3. podsystem medialny-zbiór podmiotów zajmujących się produkcją oraz reprodukcją komunikatów informacyjnych; 4.podsystem obywatelski- zbiór wszystkich podmiotów, które można uznać za faktycznych bądź potencjalnych uczestników procesu cyrkulacji informacji- tak jako ostatecznych odbiorców jak również jako ogniwa pośredniczące w upowszechnianiu określonych treści. Zobacz także: M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 27.

innego układu części składowych aż po jakościowo różny rodzaj zależności pomiędzy podsystemami czy wręcz inne elementy znajdujące się wewnątrz systemu. Wydaje się zasadnym podjęcie wniosku, że złożoność systemu komunikowania politycznego z biegiem czasu wzrasta, natomiast wspomniany progres jest największy w państwach demokratycznych. W tym momencie należy powrócić do rozważań podjętych w poprzednich rozdziałach niniejszej dysertacji. „Władza ludu” to system, w którym wyraźnie wyodrębnione są władze ustawodawcza, wykonawcza oraz sądowa. Powoduje to jednak swoisty efekt domina, ponieważ wspomniana dyferencjacja posiada swoje odzwierciedlenie w kolejnych wyodrębnieniach jak np. oddzielenia obszarów aktywności podmiotów państwowych, partyjnych oraz medialnych. Wspominając o systemie demokratycznym należy pamiętać o co najmniej kilku niciach zależności. Jak wspomniano wcześniej komunikowanie polityczne można określić jako debatę nad wykorzystaniem zbiorowych i ograniczonych zasobów, kwestię oficjalnej władzy (komu zostaną powierzone uprawnienia do legalnych ustawodawczych i wykonawczych decyzji) oraz oficjalnych sankcji. Aby więc móc dysponować aktywami społecznymi należy posiadać władzę bez względu na ustrój. W systemie demokratycznym ten pierwiastek jest jednak po pierwsze ściśle ograniczony legislacyjnie oraz, co istotne, czasowo. Innymi słowy żadna władza nie posiada nieograniczonego zakresu oraz nie jest przydzielona raz na zawsze. Aby więc dana organizacja mogła aktywnie wpływać na wykorzystywanie zbiorowych zasobów musi posiadać umiejętność skutecznego przekonywania elektoratu do słuszności głoszonych postulatów. Należy jednak pamiętać, o czym wspomniano w rozdziale I, że rzeczywistość społeczna, polityczna i ekonomiczna jest dynamiczna. Rys ideologiczny oraz oczekiwania w stosunku do podmiotów politycznych, artykułowane przez obywateli państw demokratycznych z lat 60 czy 70 ubiegłego wieku, były zgoła odmienne od tych, które są obecnie i które będą w przyszłości. Powodów takiego stanu rzeczy jest z pewnością wiele. Należy wymienić jedynie kilka z nich. Po pierwsze, o czym wspomniano w rozdziale II, zaspokojenie społecznych potrzeb bynajmniej nie wygasiło oczekiwań i konfliktów, lecz roznieciło nowe. Taka spirala wydaje się być samonakręcającą i samonapędzającą. Po drugie, długi okres pokoju wpływa korzystnie na wzrost gospodarczy państw cywilizacji zachodniej jako całości. Przedstawiona sytuacja sprzyja szeroko rozumianemu rozwojowi, który wydaje się powodować

dynamizm procesów, o których wspomniano wcześniej. Zmienne oczekiwania wyborcze powodują zmienne preferencje. Ugrupowania jako organizacje są zatem zmuszone do ewoluowania zgodnie z kierunkiem, który umożliwi im wypełnianie funkcji, do których zostały powołane, ale również których się od nich oczekuje. Wydaje się jednak, że wzrost zobojętnienia społecznego w stosunku do świata polityki, spadek lojalności partyjnej, a także odstępianie od wykonywania niektórych zadań, niegdyś tradycyjnie pojmowanych jako sfera aktywności ugrupowań są oznakami nieefektywnego sposobu wypełniania społecznych preferencji. Nowoczesne zarządzanie organizacją, o czym szczegółowo wspomniano w rozdziale III, a także zarządzanie komunikacją polityczną wydają się być kluczami do odwrócenia trendu, wyeksponowanego przez P. Maira, w myśl którego partie polityczne zamiast być zorientowanymi na państwo, co ma miejsce obecnie, powinny skutecznie reprezentować i odzwierciedlać oczekiwania wyborcze, a zdaniem autora niniejszej dysertacji również je stymulować oraz korygować w celu unikania postaw roszczeniowych i populistycznych.

Istotnym wydaje się obecnie wyróżnienie najważniejszych cech systemu komunikacji politycznej³⁴⁵, do których należy zaliczyć: budowę systemu, sposób uporządkowania i powiązania elementów składowych (układ strukturalny)³⁴⁶, z położeniem głównego nacisku na rodzaj i intensywność interakcji komunikacyjnych z otoczeniem oraz charakterystyczny dla każdego systemu układ wartości, który stanowi aksjologiczną podstawę sprawnego i spójnego funkcjonowania wszystkich elementów tworzących system komunikowania politycznego.³⁴⁷ Pozostając na gruncie

³⁴⁵ W tym miejscu należy rozróżnić układ komunikacyjny i układ informacyjny, które wspólnie są niezbędne do tworzenia i podtrzymywania stosunków między sobą oraz przekazywania sobie określonych danych. Utrzymywanie stosunków społecznych w płaszczyźnie poziomej (międzyosobowych) odnosi się do istnienia układu komunikacyjnego, typowego dla organizacji nieformalnych. Utrzymywanie stosunków służbowych w płaszczyźnie pionowej łączy się z układem informacyjnym, występującym w każdej organizacji formalnej. Oba wspomniane układy dopełniają się wzajemnie. Zobacz także: J. Sztumski, „Metodologiczne problemy systemowej analizy społeczeństwa”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1987 r., s. 10- 11.

³⁴⁶ Szczególną uwagę poświęcając relacjom komunikacyjnym we wnętrzu danego systemu oraz potencjałowi adaptacyjno - rozwojowemu.

³⁴⁷ M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 28- 29. Zobacz także: R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 2000 r.

badania systemów komunikowania politycznego należy stwierdzić, że dokonuje się ich na trzech poziomach:

1. ogólnosystemowym (poziom makroanalizy)- analiza na tym poziomie jest zorientowana na uchwycenie istoty relacji komunikacyjnych pomiędzy podsystemami całego systemu komunikacji politycznej;
2. subsystemowym (poziom mezoanalizy)- dylematy badawcze są tutaj związane z określeniem pozycji i znaczenia danego podsystemu w procesie wytwarzania i upowszechniania informacji politycznych, jak również charakteru wzajemnych oddziaływań komunikacyjnych, które zachodzą między podsystemami komunikowania politycznego oraz elementami tworzącymi dany system;
3. elementarnym (poziom mikroanalizy)- uwzględniającym całokształt cząstkowych i często autonomicznych interakcji komunikacyjnych, w których uczestniczą elementy przynależne do różnych podsystemów.³⁴⁸

Dotychczasowe rozważania nakazują szczegółowe rozważenie znaczenia strategii dla organizacji, w szerokim tego słowa znaczeniu. W ramach rozdziału III, wyeksponowano jej szeroki oraz empiryczny charakter dowodząc, że nie tylko organizacje komercyjne, lecz również polityczne mogą, a nawet powinny, konstruować własne strategie, dzięki którym możliwe będzie racjonalne zarządzanie, umożliwiające długotrwałą egzystencję podmiotu oraz realizację określonych założeń. Pozostając w duchu dotychczasowych rozważań zasadnym wydaje się podjęcie próby dalszego wdrażania zarządzania strategicznego- tym razem w otoczeniu komunikacyjnym.

Rozpoczynając zainicjowane rozważania warto powrócić do genezy strategii. Pierwsze próby jej charakterystyki można odnaleźć w starochińskich traktatach dotyczących sztuki wojennej.³⁴⁹ Zaproponowane rozwiązania wydają się posiadać pewnego rodzaju ogólny wydźwięk. Opiera się on na racjonalnym podejmowaniu decyzji oraz takim samym działaniu. Jak wskazał M. Koleczyński, w kontekście

³⁴⁸ Tamże s. 29- 30.

³⁴⁹ Sun Tzu, Sun Pin, „Sztuka Wojny”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004r.

omawianego podejścia można odnaleźć zależność między efektywnością operacji wojennych a:

1. jasnym i precyzyjnym określeniem zamierzonych przedsięwzięć;
2. odpowiednim przygotowaniem, które polega na umiejętnym gromadzeniu informacji na temat uwarunkowań kampanii oraz bezpośrednio przeciwnika. Dane dotyczące przeciwnika pozwalają na wybór odpowiednich warunków prowadzenia kampanii, ewentualne podjęcie działań wyprzedzających, a także uzyskanie przewagi, która może wynikać z posiadanej inicjatywy;
3. aktywnym dostosowywaniem strategii do kolejnych posunięć przeciwnika;
4. odpowiednim doбором ludzi realizujących strategię.³⁵⁰

W takim znaczeniu strategię można zdefiniować jako zespół działań ukierunkowanych na osiągnięcie pożądanych stanów przyszłych, które są określane przez przywódców posiadających odpowiednie kompetencje i predyspozycje, z uwzględnieniem informacji dotyczących wpływu otoczenia i potencjalnego kierunku działań przeciwników oraz posiadanych zasobów a także wybór właściwych środków realizacyjnych.³⁵¹ Zasadnym wydaje się podkreślenie, że taka definicja posiada charakter ogólny, który jest również kompatybilny ze strategiami komunikowania politycznego, ich kreowaniem oraz modyfikacją.

Dopełniając powyższe rozważania zasadnym wydaje się przejście do myśli C. von Clausewitza. Jego zdaniem każda strategia powinna być elastyczna

³⁵⁰ Podkreślano konieczność realizacji zadań przez umiejętnie dobranych przywódców, posiadających odpowiednie kompetencje oraz predyspozycje takie jak: wiedza, umiejętność podejmowania samodzielnych decyzji, rzetelność, odwaga, umiejętność nawiązywania i podtrzymywania relacji z podwładnymi.

³⁵¹ Mówiąc o strategii nie można pominąć poglądów innego klasyka wojskowości C. von Clausewitza. Dokonał on bowiem jasnego rozdziału strategii i taktyki. Taktyka w jego opinii służy do osiągania bieżących korzyści (celów cząstkowych); strategia zaś jest umiejętnością połączenia w spójny sposób wielu wzajemnie powiązanych w czasie i przestrzeni oraz współzależnych działań, które w efekcie finalnym prowadzą do realizacji celu ostatecznego. Przyjęcie założenia, że działania, które nie są powiązane z celem ostatecznym uznać należy za destrukcyjne prowadzi, zdaniem autora dysertacji do wniosku, że każda racjonalnie planowana kampania posiada swój kręgosłup w postaci strategii. Przy czym racjonalność jest tutaj oparta o dwa filary: teorię i praktykę. Zobacz także: T. von Ghyczy, B. von Oetinger, C. Bassford, „Clausewitz o strategii”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002r.

i ewolucyjnie przystosowana do zmieniających się warunków zewnętrznych. Nie należy jednak wprowadzać zmian zbyt pochopnie, gdyż będzie to wskazywało raczej na daleko idącą niekonsekwencję i brak koncepcji. C. von Clausewitz tym mocniej zalecał prowadzenie rozważnego i dogłębnego rozpoznania możliwych aspektów danej sprawy. Jego zdaniem takie podejście pozwala na przewyciężenie początkowych trudności, które pojawiają się w takiej sytuacji wątpliwości. Taka opinia wydaje się być szczególnie słuszną w kontekście kampanii komunikacyjnych. Ich przebieg bywa bowiem niezwykle dynamiczny, co sprawia, że nurt wydarzeń biegnie w wielu kierunkach bardzo często podlegając zmianom. Nieustanne uleganie wspomnianym wątpliwościom nie wydaje się być zasadnym rozwiązaniem. Strategia komunikacyjna ma bowiem w efekcie końcowym umożliwić aktywne wpływanie na podział zasobów społecznych, politycznych oraz gospodarczych. Do tego, w państwach o tradycji demokratycznej, niezbędne jest pozyskanie poparcia odpowiednio licznych grup elektoratu. Należy stwierdzić, że poglądy statystycznych obywateli są plastyczne, jednak należy pamiętać, że ich kształtowanie wymaga konsekwentnego oddziaływania w określonym czasie. Wydaje się jednak niezwykle trudnym określenie tempa zmian światopoglądowych, a co za tym idzie niezbędnego czasu do uzyskania poparcia segmentu wyborców, na których się wpływa. Niemniej jednak koniecznym jest podjęcie konkluzji zgodnej z myślą C. von Clausewita, że stworzenie strategii komunikacyjnej, która, na skutek splotu różnego rodzaju okoliczności, będzie ulegała nieustannym modyfikacjom nie może przynieść oczekiwanego efektu w postaci ugruntowania bądź modyfikacji postaw wyborczych elektoratu. Niemniej jednak należy pamiętać, że strategia podlega również procesom dynamicznym na skutek oddziaływania planów i zasobów będących w dyspozycji przeciwnika. Ponadto współzależność celów częściowych oraz ostatecznych wydaje się sugerować niemalże wprost, że pewna zmiana w pierwotnie opracowanej strategii jest możliwa i należy ją brać pod uwagę.

Pozostając w orbicie zarządzania politycznymi kampaniami komunikacyjnymi należy wskazać znaczenie najważniejszych etapów kreowania strategii. Są nimi:

1. zakres swobody decyzyjnej (kto i w jakim stopniu tworzy strategię - autonomicznie tworzona przez liderów partii czy pod wpływem możliwości stworzonych przez otoczenie);

2. formalizacji (na ile strategia jest przedsięwzięciem w pełni świadomym, przeprowadzanym z wykorzystaniem wszelkich narzędzi analitycznych, a na ile efektem prób i przybliżeń, nakładania ograniczeń, rozwiązywania konfliktów oraz stopniowego szukania organizacyjnego sensu);
3. punkt ciężkości strategii (strategia jako odwzorowanie potencjału organizacji lub strategia wtórna, ukierunkowana przez wymogi otoczenia).³⁵²

Jednoznaczne udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania wydaje się niełatwe, ponieważ trudno osiągnąć pewny podział zarysowanych kwestii. Kluczem są jednak rozważania przeprowadzone w rozdziale III nad statutami partii politycznych. Wspomniane dokumenty, mimo że nieco nieprecyzyjne, wskazują rys organizacyjny oraz pośrednio odpowiedzi na wskazane wątpliwości, aczkolwiek wiele szczegółów jest oczywiście kształtowanych w toku praktycznej realizacji danego zadania. Ogólnie jednak należy stwierdzić, że poprawne sformułowanie strategii koresponduje z aktywnym dostosowywaniem się do potrzeb i wymagań otoczenia w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Stratedzy powinni więc zdawać sobie sprawę z możliwości dopasowania i zabiegać o nie. Jest to tym bardziej istotne, że otoczenie jest obojętne wobec strategicznych działań ludzi należących do organizacji, co należy rozumieć jako proces odwrotny- to organizacja jest wrażliwa na otoczenie, w związku z czym powinna zabiegać o odszyfrowywanie zależności w nim występujących.³⁵³ Z tego powodu można dostrzec wpływ otoczenia na kształtowanie strategii kampanijnej, niski poziom formalizacji, dzięki któremu możliwe jest szybkie i elastyczne reagowanie na zmiany, które zachodzą w otoczeniu kampanii, a także ostrożny system postępowania - polegający na optymalnym wykorzystywaniu posiadanych zasobów do osiągnięcia celów umiejscowionych w otoczeniu organizacyjnym.

Dotychczas przeprowadzone rozważania skłaniają do wniosku, że dobrze zaprojektowany mechanizm komunikowania politycznego z otoczeniem bliższym i dalszym partii stanowi podstawę funkcjonowania organizacji, której celem jest zapewnienie szeroko rozumianego rozwoju w warunkach niestabilności otoczenia, za

³⁵² D. Skrzypiński, „Strategie partii politycznych”, [w:] A. W. Jabłoński, L. Sobkowiak (red.), „Marketing polityczny w teorii i praktyce”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002 r., s. 127.

³⁵³ M. J. Hatch, „Teoria organizacji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002 r., s. 113.

jakie należy uznać scenę rywalizacji politycznej. Właściwie zbudowana strategia komunikacyjna jest więc instrumentem warunkującym stworzenie efektywnej strategii całego ugrupowania, ponieważ dzięki niej możliwe jest pozyskiwanie informacji z otoczenia organizacji, które warunkuje właściwy proces decyzyjny, jak również aktywnego wpływania na zamierzenia i poglądy potencjalnego elektoratu i innych aktorów sceny politycznej. Dotychczasowe rozważania dotyczące roli strategii w kształtowaniu bytu organizacyjnego partii wymagają rozszerzenia i szczegółowego omówienia w kolejnym podrozdziale, który został poświęcony zagadnieniu typów strategii stosowanych w praktyce rywalizacji politycznej.

4.2. Porównanie strategii komunikacyjnych

Na wstępie rozważań dotyczących typologii strategii politycznych należy przyjąć założenie bazowe, że środek ciężkości prowadzonych przemysłów będzie zorientowany wyłącznie w obrębie systemu demokratycznego. Uzasadnieniem poczynionego ograniczenia jest założenie, że strategie realizowane w państwach, gdzie władza ludu posiada swoje urzeczywistnienie, cechują się otwartym systemem komunikacyjnym z jawnością obiegu konkurencyjnych informacji.

Kolejnym przyjętym etapem rozważań w niniejszym podrozdziale jest wskazanie faz rozwojowych strategii politycznych:

1. faza I - strategie premedialne; były przygotowywane na podstawie doświadczenia i intuicji ich kreatorów. W bezpośrednich oddziaływaniach wykorzystywano środki werbalne i wizualne;
2. faza II - wczesna mediatyzacja; sposób konstruowania strategii podobny, lecz w coraz większym stopniu wykorzystuje się oddziaływanie typu pośredniego, którym jest druk;
3. faza III - instytucjonalizacja komunikacyjnych kampanii politycznych; powstają wyspecjalizowane instytucje i organizacje, które są odpowiedzialne za kreowanie i realizację strategii;

4. faza IV - rozwiniętych strategii medialnych; środki masowego komunikowania stają się podstawowym instrumentem realizacyjnym strategii politycznych;
5. faza V - marketyzacja strategii; działania są ukierunkowane na kluczowe segmenty odbiorcze. Media masowe nadal są kluczowym realizatorem strategii.³⁵⁴

Kierując dalsze rozważania na grunt poszczególnych typów strategii komunikowania politycznego można enumeratywnie wymienić następujące z nich z podziałem na:

1. kryterium podmiotowe;
2. kryterium przedmiotowe;
3. kryterium celu;
4. kryterium zawartości merytorycznej;
5. kryterium czasu;
6. kryterium genetyczne.³⁵⁵

³⁵⁴ M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 44. Zobacz także, R. Wiszniewski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Wrocław 2000 r.

³⁵⁵ Kryterium podmiotowe: polityczne strategie komunikacyjne państwowych lub publicznych podmiotów; strategie komunikacyjne podmiotów wzajemnie rywalizujących z podziałem na strategie podmiotów indywidualnych, strategie podmiotów zbiorowych, strategie podmiotów aktualnie sprawujących władzę, strategie podmiotów dążących do jej zdobycia, strategie podmiotów peryferyjnych wobec danego nurtu władzy. Kryterium przedmiotowe: klasyfikuje strategie z uwagi na zasięg społeczny stąd można wyróżnić strategie nieselektywne (obejmujące swym zasięgiem całe społeczeństwa) oraz selektywne. Ostatnią grupę można podzielić na strategie segmentowe (oddziaływania ukierunkowane na zbiorowości homogeniczne pod względem demograficznym, ekonomicznym, społecznym itp.), a także zogniskowane (koncentracja oddziaływań na kluczowych dla danej kampanii małych zbiorowościach). Kryterium celu: kluczowym jest tutaj cel, który powoduje ukierunkowanie politycznych działań komunikacyjnych. Z tej perspektywy wskazuje się na strategie perswazyjne, informacyjne i ekspresyjne. Kryterium zawartości merytorycznej: rozpatrując strategie pod względem ich przesłania można wyodrębnić takie, które są zogniskowane wokół programu/ wartości ideologicznych bądź skoncentrowane na promowaniu oferty personalnej. Kryterium czasu: strategie dzieli się na długookresowe (np. perswazyjne strategie propagandowe) oraz krótkookresowe (perswazyjne strategie marketingowe, informacyjne itp.). Kryterium genetyczne: w tym wypadku rozróżnia się strategie zorientowane na zasoby wewnętrzne (założenia strategiczne są tworzone oddolnie, np. w strategiach propagandowych, czy informacyjnych) a także ukierunkowane na otoczenie (założenia tworzone są odgórnie, podejście planistyczne- głównie obecne w strategiach marketingowych). Zobacz także,

Koniecznym jest, w ramach prowadzonych rozważań, powrót do przemysłów opisanych w rozdziale III. Należy podkreślić, że ewolucja komunikacyjnych strategii politycznych zawsze powinna być ściśle powiązana ze zmianami strategiczno - strukturalnymi, które są przeprowadzane w organizacji jako całości, które można określić mianem podmiotów nadawczych. Generalnie w każdej organizacji istnieją dwa współzależne i przenikające się układy komunikacyjne: wewnątrz systemowy, który jest odpowiedzialny za przekazywanie informacji wewnątrz struktury oraz zewnętrzny, dzięki któremu możliwe jest utrzymywanie więzi z otoczeniem.³⁵⁶ Zatem rzeczywista możliwość efektywnego wypełniania funkcji, które są przypisane organizacji, wynika z umiejętności stworzenia sieci komunikacyjnej, która obejmuje swym zasięgiem wszystkie elementy systemu oraz gwarantuje szybki i precyzyjny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi elementami. W ten sposób możliwe jest, w połączeniu z uprzednio stworzonymi ogólnymi zasadami komunikowania, dążenie do osiągania wyznaczonych celów systemowych. Wypracowane reguły komunikacyjne powinny być spójne i prowadzić do kreowania komplementarnych strategii, które można określić jako celowo- racjonalne lub konsensualno integracyjne.³⁵⁷ Tutaj należy podkreślić rolę, jaką w omawianej materii zaczyna pełnić Internet. Jest to o tyle istotne, że wspomniane medium posiada potencjał do znaczącej zmiany kompozycji strukturalnej tradycyjnie pojmowanych organizacji typu politycznego. W rozdziale II niniejszej dysertacji, powołując się na poglądy R. Katza i P. Maira, wskazano, że w wyniku wprowadzenia mechanizmów demokratycznych w ugrupowaniach, np. poprzez umożliwienie

M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 45- 46.

³⁵⁶ Należy podkreślić, że bez względu na to, czy mowa jest o układzie wewnątrzsystemowym czy zewnętrznym komunikowanie posiada ten sam cel, czyli stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikacja bądź zmiana wiedzy, postaw lub zachowań w kierunku zgodnym z interesem organizacji oraz stworzenie wspólnoty komunikacyjnej, a więc takich społecznych warunków, w których ludzie łatwo rozumieją się nawzajem i czują się sobie potrzebni. M. Kolczyński, J. Sztumski, "Zarys socjologii organizacji", Wydawnictwo GWSH, Katowice 2003r., s.86- 95.

³⁵⁷ Strategie celowo- racjonalne są zorientowane na dane cele systemowe. Kreowanie tego typu strategii zależy od określania, w oparciu o rzetelnie zgromadzone informacje, celów priorytetowych, których osiągnięcie przyczynia się do rozwoju całego systemu. Strategie konsensualno- integracyjne są nastawione na osiągnięcie porozumienia, dzięki któremu powstaje swoista wspólnota komunikacyjna- stworzone zostają warunki społeczne, w których ludzie czują się potrzebni i rozumieją się wzajemnie. Procesy integracyjne występują tutaj na dwóch płaszczyznach: funkcjonalnej (konsensus dotyczy celowości oraz zasad współdziałania) oraz aksjologiczno- normatywnej (akceptacja i internalizacja podstawowych norm i wartości społecznych). Zobacz także: J. Habermas, „Teoria działania komunikacyjnego”, Tom I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999 r., s.159- 170.

szeregowym członkom udziału w procedurze wyboru lidera partii, w praktyce umocniona została rola kierownictwa organizacji. Wynika to z prostego faktu jakim jest trudność w wypracowaniu jednolitego stanowiska przez szerokie gremium, takie jak partyjni działacze najniższego szczebla. Dlatego zasadnym jest wskazanie poglądów S. Warda oraz R. Gibson, którzy wewnątrz organizacyjną komunikację za pomocą Internetu rozpatrzyli na dwóch płaszczyznach:

1. od członków ugrupowania do elit;
2. pomiędzy członkami ugrupowania.

W pierwszym przypadku, dzięki możliwości tworzenia list mailingowych, newsletterów, blogów, forów dyskusyjnych partyjni liderzy mogą stać się bardziej odpowiedzialni przed szeregowymi członkami niż miało to miejsce na przestrzeni całego XX wieku. Dodatkowym czynnikiem jest tutaj potencjalna możliwość częstego dostępu do elit dzięki możliwości większego i szybszego przepływu informacji, oferowanego przez informacyjne i komunikacyjne technologie internetowe, co może w konsekwencji przełożyć się na bardziej przewidywalny i łatwiejszy do rozliczenia proces decyzyjny.³⁵⁸

W przypadku horyzontalnego wymiaru relacji w ugrupowaniu, polegającego na kontaktach pomiędzy członkami, nowe media odgrywają również istotną rolę. Pomagają one przenosić wzajemne interakcje z poziomu lokalnego na krajowy czy wręcz globalny. Jednocześnie możliwe jest uniezależnienie całego procesu z uwagi na pominięcie oficjalnego kanału komunikacyjnego. Przykładem może być organizacja Friends of the Earth International, której lokalni aktywiści, dzięki instrumentom internetowym, zdecentralizowali swoje akcje bez konieczności nawiązywania kontaktu w tej sprawie z przełożonymi.³⁵⁹ Wydaje się, że współczesne partie polityczne również liczą na taką aktywność swoich członków. W statucie Platformy Obywatelskiej RP, w §30 oraz §32 wskazano jako jeden z obowiązków zarówno członków jak i zarządu koła, czyli podstawowej jednostki organizacyjnej wspomnianego ugrupowania,

³⁵⁸ S. Ward, R. Gibson, "European political organizations and the Internet. Mobilization, participation and change" [w:] A. Chadwick, P.N. Howard, (red.), "Routledge Handbook of Internet Politics", Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2009r., s.31.

³⁵⁹ Tamże, s.31.

opracowywanie oraz zatwierdzanie programu działania. Zdaniem autora dysertacji jest to pewnego rodzaju obowiązek, aby członkowie partii organizowali na własnym terenie różnego rodzaju przedsięwzięcia, które będą dostosowane do potrzeb i realiów danego miejsca. Jednocześnie należy zastanowić się nad realnymi możliwościami uzyskania tak wysokiego poziomu partycypacji. A. Chadwick oraz Ch. May w swojej publikacji przytoczyli sześć zasad, które Y. Masuda wypracował jako podstawowe determinanty do zaistnienia politycznej partycypacji w społeczeństwie informacyjnym:

1. jak największa ilość ogółu obywateli powinna partycypować w procesie podejmowania decyzji;
2. duch synergii oraz wzajemnej pomocy powinien przenikać cały system (synergia jest tutaj rozumiana jako proces, w którym każda osoba uczestniczy solidarnie w rozwiązywaniu problemów, wzajemną pomoc należy rozumieć jako gotowość do dobrowolnego poświęcenia własnego interesu dla dobra ogółu w celu wyrównania sumy niedogodności i poświęceń ponoszonych przez innych członków grupy);
3. wszelkie istotne informacje powinny być dostępne publicznie (i odwrotnie, ludzie powinni dobrowolnie dostarczać informacji w celu rozwiązywania kwestii problemowych);
4. wszelkie korzyści oraz poświęcenia powinny być redystrybuowane wśród obywateli w równym stopniu;
5. rozwiązania powinny być wypracowywane na drodze perswazji i porozumienia;
6. z chwilą podjęcia decyzji wszyscy obywatele będą zobowiązani do współpracy podczas wdrażania wypracowanego rozwiązania.³⁶⁰

³⁶⁰ Wskazane determinanty zostały wypracowane przez Y. Masudę z chwilą, gdy zniknęły techniczne bariery, które uniemożliwiały szerokiemu spektrum obywateli partycypację polityczną, a tym samym urzeczywistnienie się ideału demokracji bezpośredniej. Konieczne jest jednak uprzednie przetestowanie nie tylko możliwości, lecz przede wszystkim zasadności wcielania w życie wspomnianych ideałów. To wydaje się być bardziej zasadne na mniejszych organizacjach niż państwo, najlepiej typu dobrowolnego uczestnictwa. Do takich z pewnością zaliczają się partie polityczne. W tym momencie należy jednak powrócić do rozważań zaprezentowanych w rozdziale I i II. Wszelkie próby tworzenia zasad zgodnej i masowej partycypacji obywatelskiej w życiu politycznym i społecznym muszą rozbić się o teorię A. Downsa i jego praktyczne założenie dotyczące dążenia we własnych wyborach politycznych do

Wszystkie wspomniane metody, za pomocą których szeregowi członkowie partii mogą kontrolować elity są bronią obosieczną. Istotnie, należy podkreślić, że samo umożliwienie korzystania z elektronicznych narzędzi w celu partycypacji nie jest tym samym co realne wzmocnienie członków organizacji konkretnymi prerogatywami. Wciąż kluczową rolę odgrywa tzw. kontekst partycypacyjny³⁶¹, na który składają się odpowiedzi na następujące pytania:

1. kto kontroluje agendę prowadzonej dyskusji za pomocą elektronicznych środków komunikacji?
2. jakie są zasady dostępu?
3. na jakiej zasadzie następuje zalegalizowanie, w ramach istniejących reguł organizacyjnych, elektronicznych kanałów komunikacyjnych?
4. czy partycypacja jest postrzegana wewnątrz organizacji jako istotna?

Badania, na które powołali się S. Ward i R. Gibson, dowodzą, że jak dotychczas e-agenda jest raczej kontrolowana przez władze partyjne oraz wykorzystywana do wzmocnienia jej pozycji.³⁶² Powracając ponadto do wniosków, które zostały wypracowane w rozdziale II dysertacji, należy pamiętać, że nie ma żadnej gwarancji, że powstanie nowych kanałów komunikacyjnych nie stworzy kolejnych podziałów, które w praktyce jedynie wzmocnią pozycję władz ugrupowania. Ponadto należy przypomnieć o wynikach badań, na które powołali się K. Skarżyńska i K. Henne. Wskazali oni, że, w przypadku badanej grupy, którą byli uczniowie szkół, istotna jest

maksymalizacji indywidualnych korzyści. Ponadto należy podnieść inną wątpliwość: jak bowiem połączyć kolektywne posłuszeństwo z indywidualizmem jednostki? Determinanty wypracowane przez Y. Masudę mogą znaleźć swoje zastosowanie, ale nie w skali masowej i nie w każdym miejscu i czasie. Pozytywnym przykładem mogą być tutaj studia E. Ostrom, o których autor dysertacji wspomniał w rozdziale III. Badania wspomnianej autorki wykazały jednak, że nie wszędzie reguły gospodarowania dobrem wspólnym, które siłą rzeczy muszą oznaczać pewnego rodzaju pełną partycypację, znajdują swoje odzwierciedlenie. Zobacz także: A. Chadwick, Ch. May, "Interaction between States and Citizens in the Age of the Internet: "e-Government" in the United States, Britain, the European Union", [w:] "Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions" Blackwell Publishing, Vol. 16, No. 2, Oxford Kwiecień 2003 r., s. 280.

³⁶¹ Więcej informacji na ten temat można znaleźć w rozdziale I, w którym omówiono m.in. zagadnienia teledemokracji i demokracji bezpośredniej.

³⁶² S. Ward, R. Gibson, "European political organizations and the Internet. Mobilization, participation and change" [w:] A. Chadwick, P.N. Howard, (red.), "Routledge Handbook of Internet Politics", Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2009 r., s. 31.

liczba godzin, jaką młodzi ludzie spędzają przed telewizorem. Im więcej czasu oglądają nadawane programy, tym mniej są aktywni. Taki wynik potwierdza hipotezę R. Putnama, który stwierdził, że oglądanie telewizji zabiera czas wolny, który mógłby być przeznaczony na aktywność społeczną. W tym wypadku należy wskazać na analogię do nowych mediów. K. Skarżyńska i K. Henne podkreślili jednak, że istotny jest nie tylko czas spędzany przed telewizorem, ale także rodzaj oglądanych programów- czas przeznaczony na oglądanie programów informacyjnych i popularno - naukowych wiąże się pozytywnie z poziomem aktywności społecznej i organizacyjnej. W podobnym tonie wypowiedzieli się P. Norris i D. Shah, którzy na próbie ogóln amerykańskiej zauważyli, że programy informacyjne zwiększają kapitał partycypacyjny, natomiast programy rozrywkowe i filmy promujące eskapizm, kapitał ten zmniejszają.³⁶³ Jednocześnie liczba godzin przeznaczanych na oglądanie programów informacyjnych i publicystycznych wiąże się negatywnie z poczuciem bliskich więzi społecznych, co oznacza, że bez współdziałania z innymi aktywnościami programy te również mogą w rezultacie przyczyniać się do erozji kapitału społecznego. Podobnie przedstawia się problematyka korzystania z Internetu.³⁶⁴ Dla kapitału społecznego

³⁶³ W tym kontekście interesująco prezentują się wnioski P. Norris, która, na podstawie przeprowadzonych badań na ogóln amerykańskiej próbie, stwierdziła, że nie da się jednoznacznie obronić tezy R. Putnama, o której wspomniano nieco wcześniej. Relacja pomiędzy zaangażowaniem obywatelskim a oglądalnością telewizji jest bardziej skomplikowana. Z jednej bowiem strony rzeczywiście tezy R. Putmana mogą znaleźć swoje odzwierciedlenie, z drugiej zaś, jak wspomniano w tekście, oglądanie programów informacyjnych nie potwierdza negatywnych skutków dla tkanki społecznej, wręcz przeciwnie bywa dla niej korzystne. Konkludując, nie można jednoznacznie wykazać zależności, że telewizja jest powodem spadającego zaufania do instytucji demokratycznych. Badaczka jednocześnie zasugerowała, że ograniczenie kontaktów z mediami na rzecz bliższych i bardziej bezpośrednich relacji międzyludzkich wcale nie musi przełożyć się automatycznie na wzrost zaufania do głęboko podzielonego społeczeństwa amerykańskiego, czy do instytucji rządowych. Zobacz także, P. Norris, "Does Television Erode Social Capital? A Reply to Putnam", *Political Science and Politics*, Vol. 29, No. 3, 1996 r. 478- 479, D. Shah, "Civic Engagement, Interpersonal Trust, and Television Use: An Individual- Level Assessment of Social Capital", *Political Psychology*, Vol. 19 No.3, 1998 r., s. 490.

³⁶⁴ Potwierdzeniem mogą być w tym wypadku badania przeprowadzone przez D. Shah, N. Kwak oraz R. L. Holberta nad wzorcami użytkowania Internetu oraz tworzenia kapitału społecznego. Na podstawie uzyskanych wyników wspomniani badacze stwierdzili, że, podobnie jak w przypadku telewizji, nie można jednoznacznie, bez prowadzonych pod różnymi kątami badań, stwierdzić, że Internet jest medium wzmacniającym bądź niszczącym proces demokratyczny, a tym samym komunikacyjny. Aby więc uzyskać wiarygodne wnioski należy badać sposoby użytkowania wspomnianego medium. Przykładowo internetowa wymiana informacji (np. ich poszukiwanie w Internecie bądź wymianę maili) we wszystkich przebadanych grupach wykazała pozytywne efekty dla procesu demokratycznego oraz kapitału społecznego. Rodzi to skutki dla takich jednostek w postaci zwiększania kontroli nad macierzystymi środowiskami (dzięki posiadanej wiedzy), zachęcające do partycypacji wyborczej, a także zwiększające poziom zaufania oraz zadowolenia. Dla przeciwwagi należy zauważyć, że używanie Internetu jako narzędzia głównie do rekreacji (np. gier online, chatroomów itp.) powoduje szkody i zmniejszenie zaufania, co skutkuje erozją kapitału społecznego, głównie w sferze psychologicznych jego

istotny jest właśnie wzorzec korzystania z mediów, a nie tylko ogólna liczba spędzanego czasu. Aktywne poszukiwanie i wymiana informacji oraz komunikowanie się z innymi poprzez Internet buduje kapitał społeczny, natomiast korzystanie z Internetu dla celów rekreacyjnych i rozrywkowych może ten kapitał zniszczyć.³⁶⁵ Konkludując podjęty wątek należy podkreślić, że informatyzacja, internetyzacja, a także nowe media same w sobie nie zapewnią wcielenia w życie modelu demokracji wewnętrznej. Co więcej, nie jest w ogóle pewne, czy takie rozwiązanie byłoby na dłuższą metę pożądane przez samych członków organizacji, gdyż wiązało by się z konsekwencjami w postaci uzyskania większych kompetencji poznawczych, a tym samym poświęcenia większej ilości czasu i wysiłku na ten cel. Warto jednak przytoczyć konkluzję, którą sformułował D. Shah. Po przeprowadzeniu badań nad wzorcami użytkowania Internetu w kontekście budowania kapitału społecznego stwierdził on, że istnieje pewna zależność pomiędzy popularnością danego medium a wykorzystującym je pokoleniem. Dla „Pokolenia X” najbardziej istotnym medium jest właśnie Internet, dla pokolenia wyżu demograficznego uprzywilejowane miejsce zajmowała telewizja. Zdaniem wspomnianego badacza przyszłość należy raczej do pierwszego ze wspomnianych mediów, zwłaszcza, że posiada ono tendencję do ekspansji i rozwoju w miarę upływu czasu.³⁶⁶

Omawiając tematykę komunikowania wewnątrz systemowego nie można zapominać o kierunkach, w jakich się ono odbywa. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy główne: komunikowanie pionowe w dół (hegemoniczne)- wykorzystywany głównie do działań mobilizacyjnych oraz perswazyjnych. Kierunek jest tutaj wyznaczony przez układ pozycji w systemowej hierarchii władzy. Komunikowanie pionowe w górę- polega na pozyskiwaniu informacji dotyczących reakcji społecznych na podjęte działania (komunikowanie zwrotne) bądź na temat artykułowanych potrzeb

komponentów. Ludzie poszukujący jedynie rozrywki w Internecie nie odnajdują żadnych korzyści w partycypacji społecznej głównie z powodu stworzonej iluzji interakcji społecznych. Zobacz także, D. Shah, N. Kwak, R. L.Holbert, " *Connecting* and "Disconnecting With Civic Life: Patterns of Internet Use and the Production of Social Capital", *Political Communication*, Vol. 18, 2001r., s.154.

³⁶⁵ K. Skarżyńska, K. Henne, „Szkola, media, kapitał społeczny. Jak korzystanie z mediów różnicuje kapitał społeczny różnych środowisk szkolnych", *"Przegląd Psychologiczny"*, v.50/1,2007r., s. 87.

³⁶⁶ D. Shah, N. Kwak, R.L.Holbert, "*Connecting* and *Disconnecting* With Civic Life: Patterns of Internet Use and the Production of Social Capital", *Political Communication*, Vol. 18, 2001 r., s. 155.

i oczekiwań społecznych (komunikowanie peryferyjne). Komunikowanie poziome - dzięki niej mogą być zaspokojone ważne potrzeby ludzkie, takie jak poczucie bezpieczeństwa oraz przynależności (komunikowanie integracyjno- afiliacyjne).³⁶⁷ Dodatkowo należy wspomnieć, że ostatni z wymienionych kierunków posiada wyraźny charakter funkcjonalno- koordynacyjny.

Opisane strategie komunikacyjne cechują się złożonym charakterem. W przypadku państwowych podmiotów nadawczych można wyodrębnić z jednej strony funkcje mobilizacyjno-perswazyjne, których celem jest uzyskanie poparcia dla opcji aktualnie sprawującej władzę, a także planowanych bądź podejmowanych działań politycznych; z drugiej zaś strony należy wskazać funkcje relacyjne, które odnoszą się do działań kojarzonych z socjalizacją społeczną i polityczną, kultywowaniem określonych wartości społecznych, a także kształtowaniem tożsamości kulturowej społeczeństwa.³⁶⁸ Powyższy pogląd wpisuje się w funkcje partii politycznych, o których była mowa w rozdziale II. W myśl zaprezentowanych wcześniej poglądów rola ugrupowań nie sprowadza się jedynie do sposobów wpływania przez określoną grupę dobrowolnie zrzeszonych ludzi na sposoby dysponowania wspólnymi zasobami czy wpływania na kierunki prowadzonej polityki w wymiarze lokalnym oraz centralnym, lecz powinna również posiadać swoje odzwierciedlenie w działaniach edukacyjnych, a także kształtujących pewien kręgosłup ideologiczny. Należy jednak w tym samym miejscu powrócić do myśli A. Panebianco, który wysnuł wniosek, że kryzys dzisiejszych partii politycznych jest spowodowany między innymi przez porzucenie tradycyjnie zarezerwowanych pól aktywności ugrupowań na rzecz innych podmiotów. Tym ważniejsze wydaje się skuteczne projektowanie sieci komunikacyjnych. Ten

³⁶⁷ J. Garlicki, A. Noga- Bogomiński w swojej pracy wskazali na cztery typy komunikowania politycznego: 1. komunikowanie elitarne- rządzący komunikują się głównie między sobą; 2. komunikowanie hegemoniczne- rządzący kierują swoje idee, polecenia i zapytania do rządzonych; 3. komunikowanie petycyjne- rządzeni zwracają się do rządzących; 4. komunikowanie asocjacyjne - rządzeni komunikują się między sobą. Zobacz także: J. Garlicki, A. Noga- Bogomiński, „Kultura polityczna w społeczeństwie demokratycznym”, Fundacja Europea i Oficyna Wydawnicza ASPRA - JR, Warszawa 2004 r., s. 127.

³⁶⁸ Na podstawie modelu komunikacji, stworzonego przez R. Jakobsona, który wyróżnił następujące funkcje elementów modelu komunikacji: 1. referencyjna (poznawcza); 2. konatywna (adresowanie komunikatów od nadawcy do odbiorcy); 3. facylna (rozpoczęcie i podtrzymanie rozmowy); 4. metajęzykowa (utrzymywanie kodu i sprawdzenie jego zrozumiałości). Zobacz także: J. Mikułowski Pomorski, „Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003 r., s. 56- 57.

element może łagodzić niedostatki, o których wspomniano wcześniej. Opracowując sieci komunikacyjne należy przede wszystkim uwzględnić potrzeby organizacji jako całości. Sieci muszą wykazywać się wysoką wydajnością, która jest mierzona liczbą powiązań komunikacyjnych. Należy ponadto ustalić zakres przestrzenny, który jest obejmowany przez dany typ informacji.

Zasadnym wydaje się wskazanie natury przeobrażeń komunikowania politycznego. Również tym razem zastosowanie znajduje eksponowany we wcześniejszych rozdziałach dynamizm życia społecznego. Ewolucje społeczeństw, które przyniosły kolejne przeobrażenia systemu demokratycznego, niczym reakcja łańcuchowa, schodzą na coraz niższe poziomy obejmując kolejne elementy systemu. Jako przykład mogą posłużyć tutaj rozważania przeprowadzone w rozdziale II, gdzie jasno wskazano drogę zmian organizacyjnych, którą kolejno przechodziły partie polityczne. W rozdziale III wskazano na pewne funkcjonalne elementy, którymi w przyszłości powinny cechować się, bądź już się cechują, ugrupowania. Przechodząc na jeszcze wyższy szczebel szczegółowości dociera się do poziomu technicznych aspektów komunikowania politycznego, o których jest mowa w niniejszym rozdziale. Wszystkie wskazane elementy, niczym system naczyń połączonych, posiadają pewną nić łączącą. Zmiany w komponencie pierwszym niechybnie pociągają za sobą kolejne modyfikacje na coraz niższych szczeblach, przy czym, zdaniem autora niniejszej dysertacji, nie zachodzi tutaj proporcjonalność zmian. Innymi słowy, drobna modyfikacja w ramach systemu demokratycznego może powodować kilka zmian w sposobach organizacji typu politycznego przy jednoczesnej rewolucji na szczeblu komunikacji politycznej. Każdy kolejny szczebel nie jest zresztą zależny tylko i wyłącznie od wszystkich wcześniejszych. Należy bowiem pamiętać, że na zmiany organizacyjne nie mają wpływu jedynie ewolucje w otoczeniu całego systemu politycznego, ale również np. osiągnięcia w dziedzinie nauk o zarządzaniu i umiejętności wdrażania kolejnych teoretycznych założeń w praktyce życia politycznego, o czym była mowa w poprzednim rozdziale. Podobnie przedstawia się zmiana w kontekście strategii komunikacyjnych. Pojawienie się technologii internetowych, w połączeniu z ludzką inwencją, przyniosło szereg zmian *de facto* niezależnych od ewolucji systemowych. Nasuwa się więc wniosek, że wprowadzenie przeobrażenia w ramach ustroju należy określić jako główne determinanty zmian, które

powodują kolejne przekształcenia na niższych szczeblach konstrukcji politycznej państwa, to jednak nie są to jedyne komponenty, które powodują dynamizm w ramach danego podsystemu. Wydaje się, że podobny pogląd można spotkać w literaturze przedmiotu. M. Kolczyński zauważył, że strategie komunikacyjne partii politycznych ulegały przeobrażeniom będących konsekwencją po pierwsze zmian zachodzących w środowisku zewnętrznym wobec organizacji, po drugie kierunku przebiegu wewnątrz organizacyjnych procesów adaptacyjnych towarzyszących tym zmianom, prowadzących do stopniowej modernizacji strukturalno-teleologicznej partii.³⁶⁹ Z kolei szybkość oraz skala wspomnianych przeobrażeń są pochodną rodzaju bodźców, które stymulowały organizacyjne procesy rozwojowe. Przy czym należy tutaj założyć, że czynniki zewnętrzne wobec organizacji wiodą prymat wobec wszystkich innych.³⁷⁰ Powyższe poglądy wydają się posiadać swoje odzwierciedlenie w praktyce. R. Harmel oraz K. Janda, powołując się w swojej pracy na długoterminowe badania przeprowadzone przez J. C. Thomasa nad 54 partiami w 12 krajach, łącząc uzyskane wyniki badań z tezami O. Kirchheimera, wskazali, że po II wojnie światowej nastąpiła w sposób przyrostowy ewolucja strategii wyborczych partii, która sprowadzała się do zmniejszenia apelu ideologicznego na rzecz apelu typu „catch-all”. Pokłosiem powyższego jest dramatyczne zmniejszenie się wewnątrzpartyjnego zakresu konfliktu politycznego pomiędzy partiami.³⁷¹ To z kolei spowodowało pewnego rodzaju

³⁶⁹ Zaprezentowany pogląd wydaje się korespondować z opinią A. Panebianco, który stwierdził, że zmiana w ramach organizacji jest w większości przypadków podyktowana bodźcami zewnętrznymi (środowiskowymi i/lub technologicznymi), które łączą się z czynnikami wewnętrznymi, które same w sobie podkopują strukturę władzy (np. zmiana pokoleniowa w partii). Zdaniem włoskiego badacza zewnętrzne w stosunku do organizacji bodźce są katalizatorem przyspieszenia transformacji struktury władzy, podczas gdy wewnętrzne warunki zmiany istniały i nadal istnieją w danej organizacji. Zobacz także, A. Panebianco, "Political parties: organization & power", Cambridge University Press, Worcester 1988 r., s. 242.

³⁷⁰ W tym samym kontekście warto podjąć problematykę stabilności otoczenia zewnętrznego organizacji. W stabilnym środowisku zmiany mają charakter ewolucyjny w tym znaczeniu, że odzwierciedlają one dokonującą się modernizację otoczenia społeczno-politycznego w nowych rozwiązaniach organizacyjnych. Im bardziej burzliwe środowisko, tym większego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania organizacją. Brak stabilności sprawia, że konieczne staje się wypracowanie procedur decyzyjnych, które będą pozwalały na podjęcie racjonalnych decyzji rozwojowych, dopasowanym do zdefiniowanych stymulantów zewnętrznych. W sytuacji niedoboru informacyjnego jest to jednak niezwykle trudne do zrealizowania zadanie. Zobacz także, M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 49- 50.

³⁷¹ W tej samej publikacji autorzy przytaczają opinię S. Wolineta, który stwierdził, że partie i systemy partyjne mogą przetrwać poprzez dostosowanie swojego apelu do zmieniających się upodobań ich elektoratów. Zobacz także, R. Harmel, K. Janda, "An Integrated Theory of Party Goals and Party Change", *Journal of Theoretical Politics*, 1994 r. s. 260- 261.

unifikację zmian endo- i egzogennych w organizacjach typu politycznego. Do czynników środowiska zewnętrznego, które mają wpływ na ewolucję strukturalną w obrębie partii należy zaliczyć: istotne zmiany o charakterze legislacyjnym, ustanowienie przepisów dotyczących finansowania działalności politycznej ze środków publicznych, powstanie nowych i konkurencyjnych ugrupowań, a także zmiana proporcji w posiadanych miejscach w parlamencie przez daną partię. W skrócie są to ekonomiczne, społeczne oraz polityczne czynniki posiadające swoje źródła na zewnątrz w stosunku do organizacji.³⁷²

Przenosząc punkt rozważań na bodźce wewnętrzne, które determinują modyfikacje strategii, można wskazać przede wszystkim zjawiska towarzyszące zmianie koncepcji i alokacji sprawowania władzy w organizacji (zmiana lidera partyjnego, bądź koalicji/frakcji sprawującej władzę w organizacji). Należy jednak pamiętać, że wspomniane determinanty należy rozpatrywać w określonym, szerszym kontekście, którym w tym wypadku są posiadane przez organizację zasoby, charakter powiązań strukturalnych (ze szczególnym uwzględnieniem więzi powstałych na gruncie preferowanych wartości organizacyjnych).³⁷³ W tym miejscu zasadnym wydaje się po raz kolejny przypomnienie poglądów A. Antoszewskiego oraz R. Herbuta, którzy wskazywali, że w partiach rywalizacja polityczna posiada charakter dwukierunkowy - pomiędzy ugrupowaniem a jego rywalami na scenie np. parlamentarnej, jak również pomiędzy członkami frakcji wewnątrz organizacji. Takie podejście determinuje zmiany rozwiązań o charakterze strategicznym wewnątrz organizacji. Nie jest możliwe rozpatrywanie pojawiających się nowych rozwiązań w omawianym zakresie wyłącznie na podstawie bodźców płynących z otoczenia zewnętrznego instytucji bez uwzględnienia ogółu wewnątrz organizacyjnych czynników interweniujących, które decydują o sposobie postrzegania otoczenia i trybie podejmowania działań

³⁷² R. Harmel, K. Janda, "An Integrated Theory of Party Goals and Party Change", *Journal of Theoretical Politics*, 1994, s. 267. M. Kolczyński bardzo trafnie zdefiniował wskazane impulsy zewnętrzne jako: - układ determinantów systemowych; - układ sił w obszarze rywalizacji politycznej; - spadek społecznego poparcia udzielanego danej partii. Zobacz także, M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 50.

³⁷³ M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 51.

adaptacyjnych ukierunkowanych na w pewnym sensie bierne dostosowanie lub głęboką modernizację strategii bądź nawet całej struktury organizacyjnej.

Korzystając z rozważań, które zostały poczynione w rozdziale II, zasadnym wydaje się ich przedłużenie i wskazanie, że w pewnym ogólnym sensie efektem wieloetapowej transformacji jest ukształtowanie się modelu, który w myśl poglądów A. Panebianco, czy R. Koole'a można określić jako profesjonalno wyborczy. Jego głównymi cechami są specjalizacja kampanijna, którą można scharakteryzować jako posiadającą wysoko rozwinięte kompetencje adaptacyjne, które umożliwiają optymalne wykorzystanie posiadanych zasobów w celu uzyskania wpływu na sprawowanie władzy poprzez efektywne uczestnictwo w rywalizacji wyborczej- a tym samym przyjęcie skutecznej opcji działania, ułatwiającej przetrwanie i rozwój organizacji w obszarze podwyższonej niepewności decyzyjnej. Odzwierciedleniem skali przeobrażeń organizacyjnych partii są nowe sposoby konstruowania i prowadzenia kampanii wyborczych, o czym wspomniano wcześniej opisując np. casus B. Obamy, które sugerują cykliczną fazę życia tak rozumianych organizacji politycznych. W tym kontekście ważnym jest przytoczenie opinii D. Farrella oraz P. Webbera, którzy wskazali, że obserwowane zmiany dotyczą trzech wymiarów kampanii politycznych:

1. sposobu przygotowania kampanii poprzez stopniowe wydłużenie czasu jej trwania (od krótkookresowych po permanentne), a także poprzez postępującą ich profesjonalizację (od kampanii organizowanych ad hoc po pełne przygotowanie przejawiające się kompleksowym rozpoznaniem pola rywalizacji politycznej);
2. koncepcji zarządzania organizacją polityczną co należy rozumieć jako zmianę ośrodka decyzyjnego w partii, w myśl wskazanej w rozdziale II ewolucji, której efektem stało się zmarginalizowanie roli szeregowych członków przy jednoczesnym umocnieniu liderów oraz profesjonalnej kadry biurokratycznej ugrupowania³⁷⁴. Dodatkowo należy wskazać na pojawiające się delegowanie

³⁷⁴ W tym kontekście warto zwrócić uwagę na modelową koncepcję R. Katza i P. Maira, o których szerzej wspomniano w rozdziale II. Przyjęte założenie, że ugrupowania można charakteryzować z perspektywy przeobrażeń zachodzących w obrębie trzech podsystemów organizacyjnych, biurokratycznego, członkowskiego oraz publicznego, a także charakteru wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy nimi oraz ich powiązań z otoczeniem (w szczególności na płaszczyźnie komunikacyjnej) w znacznym stopniu ułatwia badawczą rekonstrukcję przyjmowanych rozwiązań strategicznych.

uprawnień oraz zadań podmiotom zewnętrznym jak np. firmom zajmującym się kreowaniem wizerunku itp.;

3. przyjętych rozwiązań komunikacyjnych, które polegają na intensyfikacji dwustronnego obiegu komunikatów kampanijnych, dążeniu do precyzyjnego określania grup odbiorczych (wiodącą rolę utracił apel ideologiczno- klasowy na rzecz badania i odwoływania się do potrzeb i oczekiwań członków określonych segmentów odbiorczych), a także przejściu od komunikowania bezpośredniego do komunikowania masowego (mediatyzacja komunikowania organizacyjnego).³⁷⁵

Wspomniane działania, a dokładniej stopień i forma ich realizacji, są jednak uzależnione od uwarunkowań organizacji, a w szczególności od stopnia instytucjonalizacji. Dynamika tego procesu świadczy o poszukiwaniu efektywnego modelu funkcjonowania partii oraz rozwiązań organizacyjnych adekwatnych do aktualnego poziomu rozwoju. Kluczowym aspektem jest tutaj, jak wspomniano w rozdziale II, stabilizacja wzorców zachowań, a w szczególności procedur decyzyjnych związanych z efektywnym procesem kreowania strategii politycznych. Zaprezentowane rozważania wydają się upoważniać do ewaluacji charakteru zmian podstawowych parametrów strategii komunikacyjnych:

1. dominującej orientacji strategii,
2. społecznego zasięgu strategii,
3. priorytetowych celów,
4. horyzontu czasowego realizacji.³⁷⁶

³⁷⁵ M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r., s. 52-53. Zobacz także, R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Wrocław 2000 r.

³⁷⁶ 1. Dominująca orientacja strategii- wewnętrzna, która jest zorientowana na członków własnej organizacji, zewnętrzna, której celem jest uzyskanie poparcia w otoczeniu organizacji oraz mieszana, która spójnie łączy wspomniane podejścia; 2. społecznego zasięgu strategii- istnieją tutaj dwa wymiary: a.) lokalność oraz ogólnokrajowość, b.) stopień społecznej koncentracji (strategie grupowe lub segmentowe, klasowe lub ogólnospołeczne); 3. priorytetowe cele strategiczne - a.) strategie podtrzymująco - mobilizacyjne (ukierunkowane na zwolenników), b.) podtrzymująco- perswazyjne

Zasadnym jest poczynienie pogłębionych rozważań nad istotą kampanii komunikacyjnych, które warunkują, bądź powinny warunkować, charakter rozwoju partii jako organizacji, której celem jest sprawowanie władzy, lub efektywne wpływanie na nią. Poszukując ich cech kluczowych, dzięki którym możliwe jest osiągnięcie pożądaných rezultatów, zasadnym wydaje się wskazanie na konieczność opracowania rzetelnego, zsynchronizowanego i spójnego wewnętrznie planu kampanii, który jasno precyzowałby co należy zrobić, kiedy podjąć kolejne działania, kto powinien być odpowiedzialny za ich wykonanie i jakie powinny być niezbędne zasoby i środki umożliwiające realizację zamierzonych przedsięwzięć.³⁷⁷ Użyteczność planowania przejawia się także w sferze zarządzania zasobami ludzkimi. Precyzyjne wyznaczanie czasu trwania i kolejności określonych przedsięwzięć, wykonawców wraz z zakresem kompetencji zapobiega marnotrawieniu czasu i kapitału ludzkiego, a jednocześnie stanowi istotny bodziec motywacyjny (zgodnie z taylorowską zasadą, że stopień motywacji organizacyjnej jest pochodną wiedzy każdego członka organizacji na temat miejsca i znaczenia podejmowanych przez niego indywidualnych działań w złożonym procesie realizacji celów organizacyjnych). Praktyka autora niniejszej dysertacji w zakresie konstruowania politycznych kampanii komunikacyjnych w pełni potwierdza powyższe tezy. Brak jasno i precyzyjnie skonstruowanej strategii powoduje marnotrawienie czasu członków sztabu oraz jest powodem nieskoordynowanych działań, które utrudniają budowanie spójnego wizerunku, marki kandydata i całego ugrupowania. Jednocześnie wspomniane błędy rozprężają organizację powodując wewnętrzne napięcia, które skutkują w efekcie finalnym odpływem sympatyków i wolontariuszy zainteresowanych zaangażowaniem się w wysiłek kampanijny. Ponadto brak koordynacji i precyzyjnych celów popartych konkretnymi zadaniami do wykonania przyczynia się w praktyce do nieregularnego respektowania kolejnych decyzji sztabu. Skoro kierownictwo nie posiada jasno obranego kierunku działania to

(rozszerzanie oddziaływań na nowe grupy odbiorców), c.) perswazyjno- mobilizujące (ukierunkowane na ogół społeczeństwa); 4. horyzont czasowy realizacji- strategie krótko i długookresowe. Zobacz także, M.Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 54.

³⁷⁷ Istota i znaczenie wymienionych przedsięwzięć można datować na lata sześćdziesiąte XX wieku. Wówczas przygotowania J. F. Kennedy'ego do kampanii trwały blisko trzy lata. Na rok przed wyborami przygotowany był nie tylko kompletny plan kampanii ogólnokrajowej, ale również plany cząstkowe dla poszczególnych regionów, łącznie z koncepcjami oddziaływania na wytypowane docelowe grupy odbiorców politycznych.

członkowie na niższych szczeblach, wyczuwając istniejący stan rzeczy wykonują w praktyce jedynie te polecenia, które subiektywnie uważają za najłatwiejsze - brak strategii najczęściej skutkuje nieefektywnym systemem kontroli poczynając i jednocześnie rozmywaniem się odpowiedzialności za wykonanie kolejnych zadań.

Wskazane doświadczenia polityczne prowadzą do problematyki rozdziału i określenia charakteru relacji pomiędzy strategiami kampanijnymi a strategią partii jako organizacji. W modelowym ujęciu pierwsza ze wspomnianych byłaby elementem drugiej, która posiada zdecydowanie szerszy i bardziej ogólny zasięg. Byłaby więc ona pewnego rodzaju elementem funkcjonalnym. W praktyce jednak należy pamiętać o rozważaniach przeprowadzonych w rozdziale III. Środowisko polityczne jest wysoce niestabilne i nieprzewidywalne, co powoduje, że stworzenie długofalowej strategii, której częścią byłaby strategia marketingowa, wydaje się niezwykle wymagające. Ponadto coraz częściej można zaobserwować, co potwierdzają teorie A. Downsa i rozważania przeprowadzone we wcześniejszych rozdziałach, postępujący spadek apeli ideologicznych oraz erozję programową partii. Wynika to z faktu dokonywania coraz powszechniejszych zwrotów o charakterze marketingowym w sposobach organizowania kampanii politycznych, co względnie uniezależnia strategie kampanijne od strategii organizacyjnych. M. Kolczyński wskazał, że w państwach o ewoluujących systemach politycznych bądź „wchodzących na drogę demokracji” można mówić o strategiach obejmujących zasięgiem przedsięwzięcia obejmujące jedną kadencję. W skrajnym przypadku podmioty polityczne ograniczają perspektywę strategiczną wyłącznie do kampanii wyborczej.³⁷⁸ Należy podjąć konkluzję, że takie wnioski można odnieść również do polskiej rzeczywistości samorządowej.³⁷⁹

³⁷⁸ M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 227. Zobacz także, R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 2000 r.

³⁷⁹ Zarówno obserwacje jak i praktyka w tym zakresie skłaniają do konstatacji, że w bardzo wielu przypadkach jest to rynek, który poprzez wzrastające zapożyczanie technik komunikacyjnych i zarządczych, które są obecne w organizacjach komercyjnych oraz na centralnej arenie politycznej, może zostać określony mianem rozwijającego się. W wyborach samorządowych w 2014r. dostrzegalny był wyraźny deficyt programowy. Kandydaci ubiegający się o urząd wójta, burmistrza lub prezydenta albo rezygnowali całkowicie z konstruowania planów działania na czas po wyborach, albo popadali w drugą skrajność poprzez udzielanie niesynchronizowanych z całością (tzn. z planem rozwoju miasta jako całości), często wręcz populistycznych, obietnic wyborczych. W tej materii wiodły prym rozwiązania marketingowe i komunikacyjne, a nawet propagandowe, które polegały na poszukiwaniu segmentów

Zagadnieniem wymagającym pogłębionej analizy jest koncepcja strategii marketingowej. Powinna ona wskazywać, w jaki sposób osiągnąć zakładane cele kampanijne, czyli jak w danym otoczeniu promować ofertę polityczną. Warto w tym kontekście przytoczyć pogląd P. Kotlera, który stwierdził, że prawidłowo stworzoną strategię można potraktować jako rezultat analizy umożliwiającej dokładną charakterystykę środowiska zewnętrznego kampanii, zasobów organizacyjnych, celów ogólnych kampanii oraz celów szczegółowych w określonych segmentach, a także koncepcji i metod realizacyjnych.³⁸⁰ Zwraca w tym kontekście uwagę silne akcentowanie konieczności segmentacyjnej dywersyfikacji celów kampanii, co wiąże się z tym, że racjonalna polityczna strategia komunikacyjna musi być selektywna. Sелеktywność należy w tym kontekście rozumieć jako umiejętność znalezienia właściwej dla danego segmentu oferty i przesłania kampanijnego, jak również znalezienia równowagi pomiędzy działaniami ukierunkowanymi na ogół potencjalnych odbiorców, kluczowe grupy odbiorcze i odbiorców „niszowych”. W tym kontekście autor rozprawy pragnie, na podstawie koncepcji R. Poyntera, wskazać, że Internet, jako nowe medium, dzięki któremu zostaje nawiązywana komunikacja pomiędzy jednostkami dobrowolnie udostępniającymi informacje na swój temat, stwarza nowe perspektywy badawcze dla organizacji typu politycznego. W tym kontekście warto wskazać blogi partycypacyjne jako nowe narzędzie badawcze, dzięki któremu możliwe jest uzyskanie wglądu do życia badanych jednostek. W zależności od potrzeb, próba badawcza wynosi od ośmiu do sześćdziesięciu osób, zaś badania trwają zwykle około czterech tygodni. Uczestnicy projektu są zobligowani do udostępniania określonego

wyborców, których można zaklasyfikować do grona zadeklarowanych przeciwników opcji przeciwnej oraz elektoratu niezdecydowanego, do których następnie kierowano swój apel wyborczy. Jednocześnie kreowano obraz rzeczywistości, niekorzystny dla kontrkandydata, w który jednocześnie wspomniany kontrkandydat wpisywał się całkowicie np. „zamknięty urząd”, „nieprzyjaźni urzędnicy”, „konieczność wprowadzenia pozytywnych zmian” bez jednoczesnego wskazywania przykładów empirycznych wspomnianych zjawisk. Jednocześnie miało miejsce tworzenie kanałów komunikacyjnych, za pomocą których możliwe byłoby dotarcie do potencjalnych wyborców. Przykładem może być tutaj kolportaż darmowej prasy traktującej o problemach danego miasta, czy powiatu jak np. „Nasza Gazeta” w powiecie mikołowskim, czy „Fakty Siemianowic”. Dodatkowo tworzone profile na portalach społecznościowych, gdzie kandydat promował swoją osobę i prowadził „debaty” z mieszkańcami na temat stanu miasta. Bardzo często jednak były to rozmowy z zadeklarowanymi zwolennikami, gdyż znane są autorowi dysertacji przypadki usuwania wpisów i blokowania kont użytkowników, którzy posiadali zdanie odrębne.

³⁸⁰ M. Koleczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 228.

rodzaju informacji, w określonych cyklach czasowych. Również sposoby komunikowania się (np. czy uczestnicy mogą komunikować się między sobą, czy jedynie z prowadzącym badanie, umożliwienie/brak zgody na publikację plików multimedialnych itp.) są warunkowane i poddawane kontroli. Badanie rozpoczyna się w momencie pojawienia się pierwszych postów. Badacz jest odpowiedzialny za odpowiednie ukierunkowywanie prowadzonych wątków tak ażeby wydobyć interesujące go zasoby informacyjne.³⁸¹ Dzięki zdyscyplinowaniu czasowemu, tematycznemu, a także uniemożliwieniu zmiany narzuconych reguł komunikacyjnych możliwe jest uzyskanie danych, których pozyskanie za pomocą tradycyjnych narzędzi badawczych byłoby potencjalnie trudne, bądź niemożliwe byłoby uzyskanie gwarancji co do pełnej wiarygodności danych.

W kampaniach zorientowanych marketingowo strategia jest pochodną uwarunkowań zewnętrznych (rodzaju rynku politycznego, typu wyborów, przedsięwzięć konkurentów itp.) oraz wewnętrznych (możliwości kadrowych, finansowych, organizacyjnych, przyjętych celów itp.) i stanowi odpowiedź na bardzo istotne pytanie: jak działać skutecznie na konkurencyjnym i mało przewidywalnym rynku? Innymi słowy, dobrze skonstruowana strategia pozwala dotrzeć z właściwie dobranym produktem do właściwego adresata. W literaturze przedmiotu coraz częściej wskazuje się, że strategie kampanii politycznych w znacznym stopniu odwzorowuje schemat 4P's: product, promotion, price, place (distribution).³⁸²

Różnorodność obserwowanych koncepcji strategicznych nakazuje dokonanie ich dywersyfikacji. Można tego dokonać na podstawie następujących kryteriów:

1. podmiotowych;
2. przedmiotowych;

³⁸¹ R. Poynter, "The Handbook of Online and Social Media Research. Tools and Techniques for Market Researchers", Macmillan Company, Chichester 2010 r., s. 163- 175.

³⁸² B. Newman proponuje przykładowo przyjęcie następujących odpowiedników: produkt (oferta polityczna), push marketing (dystrybucja- rozwój organizacji kampanijnej sprzyja budowaniu efektywnych kanałów komunikacji z potencjalnymi zwolennikami), pull marketing (promocja- głównie z wykorzystaniem kanałów medialnych), pooling (badania rynkowe). Zobacz także, M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r., s.230.

3. teleologicznych;
4. ze względu na styl;
5. z uwagi na polityczną wagę kampanii;
6. z uwagi na horyzont czasowy strategii.

Posługując się kryterium podmiotowym strategię można podzielić na:

1. strategię kandydatów lub ugrupowań sprawujących władzę i dążących do utrzymania bądź poprawienia swojego miejsca;
2. strategię kandydatów lub partii starających się o zdobycie władzy lub zaistnienie na rynku politycznym³⁸³;
3. strategię indywidualnych podmiotów politycznych;
4. strategię zbiorowych podmiotów politycznych.

Jak wskazuje powyższe rozróżnienie, wybór strategii zależy od aktualnie zajmowanego miejsca na scenie politycznej. Przykładowo, kampanie realizowane przez aktorów aktualnie sprawujących władzę wymagają wyważonego włączenia działań podkreślających powagę sprawowanego urzędu oraz podsumowujących osiągnięcia i eksponujących mocne strony mijającej kampanii przy jednoczesnym wykorzystaniu możliwości wynikających ze sprawowania władzy.³⁸⁴

³⁸³ W tym ostatnim wariancie można wyróżnić: strategię rywalizacyjną wobec podmiotów aktualnie sprawujących władzę; strategię rywalizacyjną wobec aktualnych liderów rynkowych (np. w 2001 r. konkurowano ze sprawującą władzę AWS lub z liderem wszelkich sondaży wyborczych SLD); strategię rywalizacyjną wobec innych ugrupowań mających porównywalną lub słabszą pozycję rynkową; strategię podążania za liderem rynkowym; strategię niszową (ukierunkowanie na segmenty, w których dane ugrupowanie lub kandydat posiada status lidera niszowego).

³⁸⁴ Do rutynowych działań należy np. eksponowanie konkretnych osiągnięć- zwłaszcza tych, których konsekwencje dotyczyły odbiorców z segmentów docelowych; eksponowanie pozycji wśród innych krajowych oraz zagranicznych liderów politycznych; urzędowego dystansu w stosunku do wydarzeń na scenie politycznej- „prezydent wszystkich Polaków” itp.; eksponowanie inicjatyw politycznych, szczególnie tych, które prezentują optymistyczną i dalekosiężną wizję rozwoju społecznego; organizowanie spektakularnych wydarzeń politycznych z udziałem znanych osobistości świata polityki, nauki, kultury itp. Pragmatyczny wymiar strategii uzyskują działania, które mają na celu np. rozwiązanie bądź minimalizację niektórych problemów społecznych lub politycznych, jak np. podwyżka emerytur itp.

Strategie rywalizacyjne wobec podmiotów aktualnie sprawujących władzę można definiować jako serie działań komunikacyjnych mających na celu przekonanie elektoratu do konieczności zmiany i wskazanie, że dana partia lub kandydat stanowi najlepszą alternatywę dla ugrupowania rządzącego. W tym wypadku koniecznym jest zakwestionowanie dorobku i kompetencji ekipy sprawującej władzę. Takie działanie stanowi jednak pewne zagrożenie, którym jest nieumiejętna argumentacja. Oznacza to, że strategie rywalizacyjne mają z reguły ofensywny charakter. Co najważniejsze, ubiegający się o władzę wskazują na nierozwiązane problemy- nie muszą proponować potencjalnych rozwiązań. Liczy się więc celność ataku i umiejętność sformułowania nośnej rynkowo oferty programowej w podnoszonej kwestii. W warstwie perswazyjnej powinien dominować wyraźny optymizm, który powinien wynikać z potencjalnej zmiany władzy. Opracowując strategie rywalizacyjne należy jednak stale pamiętać o dwóch podstawowych cechach, którymi są wielkość i charakter rynku.³⁸⁵ Istniejący układ parametrów i determinantów rynkowych może powodować ograniczenie możliwości realizacji celów kampanijnych, co następnie wpłynie na elastyczność podejmowanych działań przez aktorów politycznych.³⁸⁶ Zasadnym wydaje się wskazanie, że operowanie indywidualnym wizerunkiem lidera daje większe możliwości dotarcia do rozmaitych segmentów elektoratu w przeciwieństwie do prób zogniskowania strategii wokół trudnego do zmiany wizerunku partii politycznej. Z tego powodu istotę transformacji strategii można określić mianem „prezydencjalizacji” strategii partyjnych.³⁸⁷ Zasadniczą trudnością jest jednak pełna synchronizacja wszystkich komponentów tak aby wizerunek lidera partyjnego był w sposób spójny i czytelny połączony dla odbiorców politycznych ze sposobem prezentacji całego

³⁸⁵ Rynek mały o dużej lojalności klientów politycznych, rynek duży o niskim poziomie lojalności; rynek otwarty, na którym przepływowi preferencji towarzyszy zróżnicowanie ofert politycznych, rynek zamknięty, na którym stabilność preferencji blokuje szanse dla nowych ofert politycznych. Zobacz także, A. Żukowski, „Systemy wyborcze”, Wydawnictwo WSP, Olsztyn 1997 r., s. 98.

³⁸⁶ W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie grupy barier ograniczających wejście na rynek politycznych: 1. bariery bezwzględne- związane z przyjętymi rozwiązaniami prawnymi; 2. bariery względne- wynikające ze struktury rynku (występujące podziały socjopolityczne i wzory zachowań politycznych, zasoby podmiotów politycznych, zagospodarowanie przez podmioty polityczne całej przestrzeni rywalizacji na rynku). Zobacz także, M. Cichosz, „Rynek wyborczy w Polsce- bariery dostępu”, [w:] M. Kolczyński, „Marketing polityczny: założenia teoretyczne- reguły działania- praktyka kampanijna”, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2005 r., s. 108.

³⁸⁷ Przyjmuje się założenie, że dobrze dobrany przywódca z odpowiednio dopracowanym wizerunkiem nadaje rynkowej rozpoznawalności i wiarygodności całej partii.

ugrupowania. W praktyce jest niezwykle trudne uzyskanie przez jedną osobę wszystkich trzech następujących przymiotów:

1. umiejętności i kompetencji gwarantujących efektywność przywództwa;
2. powszechną akceptację członków macierzystego ugrupowania;
3. dobre notowania w rankingach tworzonych na podstawie badań opinii publicznej (osobista popularność itp.).³⁸⁸

Ostatnimi typami strategii wyróżnionymi na podstawie kryterium podmiotowego są strategie indywidualnych lub zbiorowych aktorów politycznych. W pierwszym przypadku polityk nie korzysta ze wsparcia organizacyjnego ugrupowania lub zorganizowanych grup interesu politycznego/obywatelskiego. Motorem napędowym jest w tym wypadku jedynie kandydat z jego własną organizacją kampanijną. W praktyce wspomniane strategie można zaobserwować podczas wyborów samorządowych w polskich realiach politycznych. W takim wypadku atrybuty osobiste kandydata będą decydujące, a tym samym eksponowane, w kontekście przekonywania, że dana osoba posiada wszelkie cechy osobościowo- kompetencyjne, niezbędne do sprawowania władzy na określonym stanowisku.

Strategie zbiorowych aktorów politycznych są łączone z kampaniami wspieranymi bądź nawet organizowanymi ideowo bądź finansowo przez partie polityczne, grupy interesu, obywatelskie komitety wyborcze.

W oparciu o kryterium przedmiotowe można wyróżnić strategie, które różnicuje się ze względu na społeczny zasięg i charakter oddziaływania kampanijnego w poszczególnych segmentach odbiorczych. Z tej perspektywy można podzielić strategie na:

³⁸⁸ Koncepcja roli lidera partyjnego w działaniach strategicznych przyjęta przez Tony'ego Blaira i Labour Party stanowi modelowy przykład marketingowego wykorzystania wizerunku przywódcy politycznego. Z jednej strony pozwalał on na wkraczanie w prywatne życie, gdzie eksponowane były takie cechy jak ojcowskie ciepło i troska, kiedy T. Blair prezentował kolejnego potomka, z drugiej natomiast strony potrafił on skutecznie prezentować się jako polityk obdarzony charyzmą w trakcie wydarzeń pozakampanijnych jak np. po atakach na Nowy Jork w 2001r. Zobacz także, M. Kolczyński, „Marketing partyjny- w drodze do personalizacji dyskursu politycznego”, [w:] D. Walczak- Duraj (red.), „Marketing polityczny a postawy i zachowania wyborcze społeczeństwa polskiego”, Wydawnictwo Naukowe „Novum”, Płock- Łódź 2002 r., s. 81- 83.

1. generalne,
2. segmentowe,
3. zogniskowane.³⁸⁹

Przebieg współczesnych kampanii, a także model typowy dla strategii generalnych, wydaje się sugerować, że popularnym typem jest podział na strategie: pozytywną, negatywną, ofensywną i defensywną.³⁹⁰ Można je porównać do zaproponowanych przez P. Kotlera strategii: lidera rynku, pretendentów rynkowych, naśladowcy, tzw. „niszowców rynkowych”.³⁹¹

Zasadnym wydaje się podjęcie konkluzji, która niejako spina klamrą niektóre tendencje i motywacje rozwojowe partii kadrowych i masowych, które występowały w przeszłości z ugrupowaniami współczesnymi. Opisując ogólne przeobrażenia

³⁸⁹ Generalne- zorientowane na ogół wyborców. Stosuje się je najczęściej na rynkach nieustabilizowanych, o niskim poziomie preferencji politycznych; segmentowe- strategie ukierunkowane na dostosowanie się do potrzeb i oczekiwań badawczo wyodrębnionych segmentów; zogniskowane - pochodna strategii segmentowej. Polega na położeniu środka ciężkości na wybranych segmentach definiowanych jako zaplecze partii.

³⁹⁰ Pozytywna- zorientowana na promowanie własnego kandydata, partii, programu bądź wizerunku; negatywna- skoncentrowana wokół słabych stron konkurenta; ofensywna- typowa dla pretendentów rynkowych; defensywna- typowa dla podmiotów o ustalonej sytuacji rynkowej.

³⁹¹ 1. Strategia lidera rynku- zorientowana na rozbudowywaniu całego rynku poprzez inkorporację elektoratu wchodzącego na scenę polityczną, obronie udziału rynku, której celem jest utrzymanie poparcia udzielanego przez dotychczasowych wyborców, czy strategiach defensywnych, których celem jest zbudowanie "żelaznego elektoratu", dzięki któremu pozycja ugrupowania wśród określonych segmentów będzie niepodważalna, powiększanie udziałów w rynku, które polega na pozyskiwaniu wyborców kosztem innych ugrupowań. W tym wypadku należy jednak czerpać doświadczenie z rynków komercyjnych, gdzie wraz ze wzrostem udziałów w rynku nie zawsze wzrasta poziom zysków. Wiele w tym wypadku zależy od zastosowanej strategii. Również w otoczeniu politycznym możliwe jest powiększenie udziału w rynku poprzez uzyskanie dodatkowego poparcia kosztem innych ugrupowań, lecz w efekcie koszt materialny takich działań może okazać się w wyższy niż np. subwencja, którą partia otrzyma z budżetu państwa; 2. Strategie pretendentów rynkowych- przyjmują jedną z dwóch możliwych postaw, starają się atakować lidera bądź innych konkurentów poprzez próby pozyskania poparcia elektoratu, który nie jest trwale związany z ugrupowaniem konkurencyjnym, lub dążą do utrzymania status quo poprzez utrwalanie swojej pozycji wśród własnych wyborców; 3. Strategie naśladowcy- w tym wypadku partia, na podstawie doświadczeń innych ugrupowań, stara się uzyskać dostęp do rynku poprzez staranne wybranie segmentów elektoratu, do których chce dotrzeć z własnym komunikatem. Wydaje się, że strategia eksponowania lepszej reprezentacji określonych interesów może przynieść relatywnie największe korzyści w przypadku wcielenia w życie tej strategii; 4. Strategie niszowców- partia poprzez wybór kilku konkretnych postulatów staje się liderem w reprezentowaniu ich zwolenników. Następuje tutaj odejście od określonego apelu ideologicznego na rzecz konkretnych obietnic wyborczych. Taka strategia może być szczególnie użyteczna w przypadku partii pozaparlamentarnych, które nie powinny dążyć do konfrontacji z silniejszymi ugrupowaniami. Zobacz także, P. Kotler, "Marketing", Rebis, Poznań 2005 r., s. 254- 274.

organizacji typu politycznego, które występują w XXI wieku, w niniejszej dysertacji położono nacisk na ich powiązania z czynnikami natury gospodarczej, społecznej, technologicznej itp. Zmiany w społeczeństwach determinują bowiem kolejne ewolucje – również te na scenie politycznej. Ten sam mechanizm można wskazać w kontekście partii kadrowych i masowych. Przykładowo, skokowemu wzrostowi ludności posiadającej prawa wyborcze musiała towarzyszyć zmiana wzorców komunikacyjnych. Punktem wyjścia stało się bowiem uzyskanie poparcia tych segmentów społecznych, których głosy mogły wpłynąć na ostateczny rezultat rywalizacji wyborczej. Po drugie, strategie polityczne zogniskowały się wokół przedsięwzięć najbardziej istotnych w okresie przedwyborczym. Po trzecie następuje dalsze odchodzenie od ideologicznych komunikatów wyborczych. Jak wskazano w rozdziale I, A. Downes wyeksponował kierunek ewolucji politycznej zmierzający do centrum. Innymi słowy w jego opinii ugrupowania uzyskują najwyższy wynik wyborczy jeśli lokują się w obrębie centrum sceny politycznej. Takie wnioski muszą powodować modyfikację strategii komunikacyjnej. Po czwarte, stopniowemu zachwianiu ulega równowaga pomiędzy zewnętrznym a wewnętrznym wymiarem strategii komunikacyjnych.

Zasadnym ponadto wydaje się pokreślenie faktu, że zmianie strategii komunikacyjnych nie towarzyszyło rozwinięcie struktur organizacyjnych, ponieważ podstawowymi kanałami komunikacyjnymi łączącymi organizacje z wchodzącymi na rynek polityczny nowymi grupami elektoratu stały się środki masowego komunikowania, które skutecznie zastąpiły konieczność nawiązywania bezpośrednich relacji z elektoratem. Wprawdzie w ostatnich latach Internet stał się medium, które niejako otworzyło nowe pole rywalizacji politycznej to jednak telewizja nadal zajmuje pierwszoplanowe miejsce w kontekście transformacji politycznych strategii komunikacyjnych. Za jej pomocą nie tylko podważony został sens masowego członkostwa, jako podstawy mobilizacji politycznej, ale również nastąpiła stopniowa redukcja tradycyjnych treści programowych, które wywiedzione zostały z naczelných wartości ideologicznych, stanowiących o dotychczasowej tożsamości politycznej danej partii. R. Gunther i L. Diamond wskazali wręcz, że ugrupowania, które powstały w drugiej połowie XX wieku nie mogą być ujmowane w formie tradycyjnych typologii, ponieważ na ich rozwój miały duży wpływ zmiany społeczne i właśnie technologiczne, które były typowe dla danego środowiska, w którym określone ugrupowanie

funkcjonowało.³⁹² Wspomniane zmiany stały się bezpośrednią przyczyną pojawienia się modelu profesjonalnej partii wyborczej, w której priorytetowa rola przypadała usługodawcom zewnętrznym realizującym odrębne i wyspecjalizowane zadania na rzecz ugrupowania. W modelu zaproponowanym przez A. Panebianco, w profesjonalnych partiach wyborczych, istnieje układ więzi strukturalnych, który łączy zawodowych konsultantów z podsystemem publicznym danej partii przy jednoczesnej słabości powiązań wertykalnych. Strategie komunikacyjne są zogniskowane wokół rywalizacji wyborczej.³⁹³ Szczególna rola przypada w takim układzie komunikatorom politycznym, którzy mają niezbędne kwalifikacje i umiejętności do efektywnego wykorzystania możliwości oferowanych przez masowe kanały komunikacyjne. Należy stwierdzić, że przytoczonych zmian w sposobie zorganizowania się współczesnych ugrupowań nie należy rozpatrywać w kategoriach pozytywnych bądź negatywnych, lecz bardziej jako pewnego rodzaju logiczną konsekwencję, która wynika między innymi z takiej a nie innej ewolucji społeczeństw. R. Gibson oraz S. Ward wskazali, że nie da się całkowicie uzasadnić spadku poziomu partycypacji obywatelskiej w inicjatywach o charakterze politycznym, lecz należy raczej mówić o pewnej zmianie w tym zakresie. Obecnie statystyczna jednostka woli zaangażować się w krótkookresową, bardzo często niekonwencjonalną, kampanię, zorientowaną na osiągnięcie jednego określonego celu, jak np. wywalczenie określonych praw dla zwierząt, aniżeli dołączenia do szeroko zakrojonych działań konkretnych partii. Ponadto badacze ruchów społecznych wskazali, że od lat sześćdziesiątych XX wieku można wyróżnić trend wzrostowy bezpośrednich akcji politycznych, bardzo często o charakterze protestacyjnym. Przykładami mogą być protest przeciwko wojnie w Wietnamie, antynuklearne, antyglobalizacyjne, antykapitalistyczne wystąpienia, czy chociażby „parasolkowa rewolucja” z 2014 r. Jak zauważyli wspomniani wcześniej badacze takie działania są trudne do skategoryzowania jako organizacje polityczne, ponieważ brak im formalnego członkostwa czy wyodrębnionej struktury. Uzyskanie ścisłych danych jest również w tym wypadku niezwykle trudne, ponieważ wiele ze wspomnianych sieci ma

³⁹² R. Gunther, L. Diamond, "Species of Political Parties", "Party Politics" 2003, No.2, s. 168.

³⁹³ A. Panebianco, "Political parties: organization & power", Cambridge University Press, Worcester 1988 r., s. 264.

krótkotrwały, nieformalny charakter.³⁹⁴ Nawiązując więc do współczesnych partii politycznych zasadnym wydaje się wskazanie, że współczesne organizacje nie mogą polegać na kaprysach i gwałtownych zrywach obywatelskich, gdyż ich sednem jest w przeważającej mierze dbałość o przetrwanie i rozwój, które w dalszej kolejności warunkują osiąganie konkretnych, deklarowanych celów politycznych. Zachowanie ciągłości działania wymaga więc zastosowania odpowiednich do tego celu środków, a takimi, w sytuacji gdy nie można polegać na wewnętrznych zasobach, mogą być jedynie zewnętrzne, płatne usługi. Taki pogląd wydaje się być zbieżnym z innymi opiniami S. Warda i R. Gibson, którzy wskazali, że obecnie duża część zwolenników, zwłaszcza w kontekście organizacji pozarządowych, preferuje raczej przekazanie określonych sum pieniężnych na określony cel zamiast aktywnej partycypacji. Takie wsparcie jest następnie wykorzystywane przez profesjonalnych aktywistów, którzy w dalszej kolejności podejmują się określonych działań w imieniu całej organizacji. Przechodząc na grunt polityczny, wspomniani badacze wskazali, że w europejskich ugrupowaniach linia pomiędzy formalnym członkostwem, a nieformalnymi darczyńcami jest zatarta.³⁹⁵

Przyjęcie założenia, że polityczne strategie komunikacyjne są zorientowane na rywalizację wyborczą wymaga również dokonania specyfikacji celów możliwych do osiągnięcia poprzez aktywne uczestnictwo w kampanii wyborczej. Jako trzy podstawowe można uznać:

1. maksymalizację poparcia wyborczego;
2. propagację programu politycznego, który jest osadzony w charakterystycznych dla danej partii wartościach ideologicznych;
3. osiągnięcie pozycji rynkowej, która umożliwia przetrwanie i rozwój organizacji, przez uzyskanie odpowiedniego wpływu na sprawowanie władzy bądź uzyskanie dostępu do niezbędnych zasobów.

³⁹⁴ S. Ward, R. Gibson, "European political organizations and the Internet. Mobilization, participation and change" [w:] A. Chadwick, P.N. Howard, (red.), "Routledge Handbook of Internet Politics", Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2009 r., s. 26- 27.

³⁹⁵ Tamże, s. 27.

Przedstawione parametry korespondują z podziałem stworzonym przez S. Wolinetza, który w swojej analizie podzielił partie polityczne na posiadające dobrze zdefiniowane program oraz apel ideologiczny (policy- seeking), partie zorientowane na zwycięstwo wyborcze (vote- seeking), a także partie zorientowane na utrzymywanie stanowisk w administracji publicznej (office- seeking). W poniższej tabeli zaprezentowane zostały wybrane czynniki operacyjne, którymi kierują się wspomniane ugrupowania oraz punkt ciężkości jaki przykładają każdemu ze wspomnianych czynników.³⁹⁶

Wybrane wskaźniki	Partie zorientowane ideologicznie i programowo	Partie zorientowane na zwycięstwo wyborcze	Partie zorientowane na pozyskiwanie stanowisk w administracji publicznej
Debata wewnątrzpartyjna / czas spędzany na spotkaniach partyjnych	Dużo	Mało	Mało
Charakter debaty	Intensywny, zorientowany na rezultat	Rozproszony, pozorny	Rozproszony, pozorny
Zasięg oraz poziom zaangażowania członków ugrupowania	Rozległy, większość szczebli zaangażowanych	Ograniczony do partyjnego kierownictwa lub komitetu partii	Ograniczony do partyjnego kierownictwa lub komitetu partii
Spójność zajmowanego stanowiska w sprawach publicznych	Wysoka	Średnia lub niska; Skłonna do modyfikacji w zależności od	Średnia lub niska

³⁹⁶ S. Wolinetz, "Beyond the Catch-All Party: Approaches to the Study of Parties and Party Organization in Contemporary Democracies", [in:] R. Gunther, J.R. Montero, J.J. Linz (ed.), "Political Parties", Oxford University Press, Oxford 2002r., s. 150-152 i 155.

		wytycznych kierownictwa, szans pojawiających się w strukturze elektoratu	
Wyeksponowanie własnego stanowiska politycznego	Wysokie	Zróżnicowane	Niskie
Określenie strategii	Wynika z prowadzonej polityki	Polityka zróżnicowana jako dopasowanie do strategii, prymatem jest maksymalizacja poparcia wyborczego	Niskie bądź zróżnicowane, preferowane strategie o niskim poziomie ryzyka
Wykorzystywanie nowatorskich technik wyborczych	Niski bądź średni poziom	Wysoki	Niski bądź średni poziom
Infrastruktura wspierająca politykę partii (np. agendy badawcze, afiliowane organizacje itp.)	Istnieje	Minimalna bądź do dyspozycji liderów partyjnych lub aparatu biurokratycznego	Minimalna bądź do dyspozycji liderów partyjnych lub aparatu biurokratycznego

Tabela 1 Opis wpływu wybranych czynników operacyjnych na dane rodzaje ugrupowań

W ramach prowadzonych rozważań uzasadnionym jest jednocześnie wskazanie zjawiska wysokiej personalizacji przekazu, która jest odnotowywana w wypadku partii, których aktywność ogranicza się w praktyce do promocji osoby przywódcy tak w wymiarze ogólnokrajowym jak i regionalnym lub lokalnym.

Wprawdzie zaprezentowane powyżej rozważania skłaniają do konstatacji, że strategie komunikacyjne partii cechują się zmiennym charakterem to jednak nie jest to konkluzja całkowicie prawidłowa. Możliwe jest zaobserwowanie relatywnie trwałego ukierunkowania strategii, wykazującego podobieństwo w kolejnych kampaniach wyborczych. Takie rozpoznanie świadczy o przyjęciu przez organizację strategicznej orientacji rynkowej, która stanowi obecnie jeden z wyznaczników typologicznych współczesnych partii.³⁹⁷ Opisane powyżej zorientowanie w praktyce komunikowania organizacyjnego oznacza dominację jednego z wymiarów strategii komunikacyjnej. Innymi słowy, można w takim kontekście mówić o podporządkowaniu wszelkich przedsięwzięć organizacyjnych zapewnieniu spójności przekazu przy jednoczesnym stworzeniu warunków dla rozwoju efektywności komunikowania organizacyjnego.

W tej części rozważań wskazanym jest dokonanie krótkiej analizy funkcjonowania partii typu kartelowego. Wspomniane organizacje, dążąc do pozyskania i zagwarantowania sobie dostępu do zasobów strategicznych, przyjmują opcję aktywnej penetracji instytucji państwowych adaptując także na swoje potrzeby rozwojowe również państwowe agendy informacyjne. Strategiczne wykorzystanie publicznych kanałów komunikacyjnych prowadzi do zatarcia granicy pomiędzy organizacyjnym i państwowym obiegiem.

Wymienione typy strategii komunikacyjnych posiadają wspólny mianownik. Opracowanie jakiegokolwiek drogi postępowania, która zakłada osiągnięcie określonych celów, wymaga posiadania wiarygodnych i w możliwie największym stopniu precyzyjnych informacji o potencjalnych grupach wyborców. Oznacza to, że jakikolwiek typ strategii zostanie obrany, aby mógł być efektywnym musi opierać się na rzetelnych danych. W dzisiejszych czasach można je otrzymać stosując różnorodne metody badawcze, niejednokrotnie zaczerpnięte z rynków komercyjnych. Informacje dotyczące parametrów rynku politycznego, wraz z wagą każdej z nich, wydają się być produktem nie do przecenienia. Dzięki nim możliwe jest kategoryzowanie preferencji wyborców, konstruowanie właściwie zaprojektowanej oferty politycznej, wykorzystywanie najbardziej efektywnych kanałów komunikacyjnych itp. Należy

³⁹⁷ Np. ukierunkowanie działań na uzyskanie maksymalnego poparcia bywa przypisywane współczesnym typom profesjonalnych partii wyborczych; strategie prorozwojowe są powiązane z partiami typu kartelowego.

jednak pamiętać, że oprócz samych informacji niezwykle istotnym elementem są instrumenty, które umożliwiają ich pozyskiwanie. Terminem „badania rynku politycznego” oznacza się zbiór metod i technik, które umożliwiają systematyczne gromadzenie, analizowanie i interpretowanie informacji niezbędnych do opracowania i wdrożenia strategii danej kampanii oraz efektywnego wykorzystania narzędzi i instrumentów, które znajdują się w instrumentarium marketingu politycznego.³⁹⁸

Rezultaty badań z założenia powinny pomóc strategom kampanii w wyborze najbardziej efektywnej w danym momencie opcji działania. Pamiętać należy jednak, że nie są to dogmatyczne stwierdzenia, lecz jedynie wskazówki w podejmowaniu dalszych decyzji. Kandydat bądź partia w żadnym wypadku nie powinni zmieniać podstawowych wartości, które stanowią rdzeń programu politycznego ani tym bardziej orientować się na działania o charakterze populistycznym lub demagogicznym- badania powinny stanowić ewentualną pomoc w modyfikacji oferty pod kątem oczekiwań poszczególnych segmentów. Należy ponadto pamiętać, że poprawność procedur badawczych jest pochodną właściwego zdefiniowania poglądów politycznych przez ugrupowanie bądź polityka. Stanowią one bowiem pewien punkt wyjścia, który służy badaczowi do oceny ich potencjalnej skuteczności pod kątem orientacji rynkowej. Nie jest natomiast rolą badacza szukanie pomysłów na rynkowo nośny program czy wizerunek kandydata. Zdaniem autora niniejszej dysertacji nigdy nie można zapominać o zapleczu finansowym, które rzutuje na możliwości badawczej eksploracji rynku. Przyjmuje się, że różne formy badań sondażowych pochłaniają od 5% do 10% budżetu kampanii.³⁹⁹

W profesjonalnie prowadzonej kampanii badania zdecydowanie poprzedzają rozpoczęcie kampanii politycznej i swoim zakresem tematycznym obejmują wiele

³⁹⁸ Zdaniem P. Kotlera wyniki badań powinny umożliwiać udzielenie odpowiedzi na cztery podstawowe pytania: 1. jaka jest sytuacja wyjściowa na rynku?; 2. jakie grupy elektoratu będą celem oddziaływań?; 3. jaki sposób komunikowania będzie najbardziej efektywny?; 4. jak utrzymać pożądany kierunek oddziaływań? M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 242. Zobacz także, R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Wrocław 2000 r.

³⁹⁹ Oczywiście można założyć, że wspomniane zadania zostaną wykonane metodą niskonakładową np. w przypadku posiadania wysoko wykwalifikowanej kadry, jednak zdaniem autora dysertacji nie będą to przypadki szczególnie liczne.

zagadnień, które mają później kluczowe znaczenie dla przyszłej kampanii.⁴⁰⁰ Na tym etapie wykorzystywane są dwie podstawowe grupy badawcze- analiza dokumentów oraz badania sondażowe.

Badania dokumentalne pozwalają na uzyskanie pogłębionej charakterystyki danego okręgu wyborczego poprzez dokonanie precyzyjnej analizy ogólnego nastawienia wyborców do polityki, poszczególnych polityków oraz podstawowych problemów społecznych i ekonomicznych. Dane historyczne, które dotyczą poprzednich wyborów pochodzą z oficjalnych dokumentacji instytucji nadzorujących przebieg wyborów, opracowań badań exit polls, a także raportów kampanijnych macierzystej organizacji politycznej. Na podstawie zebranych w ten sposób informacji można określić:

1. preferencje wyborcze lub stopień identyfikacji partyjnej⁴⁰¹;
2. poziom aktywności politycznej, który jest mierzony frekwencją wyborczą lub liczbą zarejestrowanych wyborców⁴⁰²;
3. ogólne trendy charakterystyczne dla wyborów w danym okręgu takie jak wysokie poparcie dla urzędujących, przywiązanie do wartości konserwatywnych itp.

Uzyskane w ten sposób informacje pozwalają na stworzenie socjodemograficznej mapy okręgu wyborczego, na którą następnie nakładane są dane dotyczące wyników głosowania. W ten sposób wyklarowane zostają istotne trendy rynkowe.

⁴⁰⁰ Podstawowe cele badawcze na tym etapie można określić następująco: 1. sporządzenie charakterystyki obszaru rywalizacji politycznej pod kątem wybranych cech społeczno-demograficznych; 2. oszacowanie pozycji wyjściowej kandydata bądź ugrupowania; 3. ocena szans rywali; 4. sporządzenie listy nurtujących mieszkańców problemów, sygnalizowanych potrzeb oraz oczekiwań wobec polityków.

⁴⁰¹ Badania sugerują, że preferencje polityczne w wielu okręgach wyborczych są relatywnie trwałe nawet w przypadku istotnych zmian w strukturze społeczno-demograficznej. W wielu krajach istnieją tzw. pewne okręgi wyborcze, które cechują się stałą identyfikacją z określoną opcją polityczną.

⁴⁰² W praktyce politycznej w USA bardzo precyzyjnym dokumentem jest lista zarejestrowanych wyborców, która zawiera takie dane jak imię i nazwisko, adres, historię aktywności wyborczej jednostki, różnego rodzaju dane demograficzne, a czasami nawet informacje dotyczące identyfikacji politycznej danej jednostki.

Szczególnie bogatym źródłem informacji są wyniki badań sondażowych prowadzonych bezpośrednio po zakończeniu wcześniejszych wyborów (exit polls). Służą one przede wszystkim do stworzenia rzeczywistej prognozy wyników, która jest oparta na informacjach pozyskanych od osób, które brały udział w głosowaniu - tuż przed policzeniem wszystkich głosów. Drugim celem jest w tym wypadku zapoznanie się z procesami i zjawiskami, które są związane z rywalizacją wyborczą. Najbardziej istotną zaletą exit polls jest wielkość próby oraz fakt, że uczestniczą w nich jedynie osoby, które wzięły udział w wyborach. Wielkość próby wynika z powoływania przez nadawców medialnych wspólnych instytucji badawczych bądź współfinansowania przez nich badań w celu uzyskania możliwie najbardziej precyzyjnych prognoz wyborczych.⁴⁰³ Uzyskane dane pozwalają w miarę precyzyjnie ustalić, które działania podejmowane przez aktorów politycznych w trakcie kampanii były skuteczne i dobrze odbierane przez wyborców w kluczowych dla wyniku rywalizacji politycznej segmentach rynku.

Niemalże równą rangę należy przypisać badaniom porównawczym. Szczególną uwagę trzeba w tym wypadku zwrócić na jakość informacji w postaci odpowiedniego zakresu szczegółowości. Im jest ona większa tym dane bardziej przydatne w dłuższej perspektywie czasowej.

Innym istotnym źródłem informacji są dane demograficzne, które można czerpać z różnego rodzaju opracowań statystycznych. Ich celem jest charakterystyka zbiorowości potencjalnych odbiorców pod kątem tych cech społeczno-demograficznych, które mają związek z procesem kształtowania preferencji politycznych, a także tych które wpływają na tworzenie więzi pomiędzy ugrupowaniem a wyborcą.⁴⁰⁴ Rzetelnie zgromadzone dane społeczno-demograficzne umożliwiają sporządzenie segmentacji a priori. Jest to więc podstawa do planowania konkretnych

⁴⁰³ Przykładowo w Stanach Zjednoczonych, w latach dziewięćdziesiątych, na potrzeby głównych nadawców telewizyjnych (ABC, NBC, CNN, CBS oraz Associated Press) poddano analizie ponad 1300 okręgów, a brało w nich udział około 180 tys. głosujących.

⁴⁰⁴ Wynika to z faktu homogeniczności segmentów populacji wyborczych. Każdy z nich posiada swoje specyficzne cechy, które mają bezpośrednie przełożenie na proces kształtowania preferencji politycznych. Wyróżnione segmenty mają specyficzne, typowe dla siebie, problemy, potrzeby i oczekiwania, które należy określić za pomocą dalszych procedur badawczych. To zróżnicowanie posiada swoje przełożenie w późniejszym czasie na zróżnicowanie komunikatów kampanijnych.

przedsięwzięć kampanijnych, w dalszej perspektywie, co niezmiernie istotne, możliwe jest dokonywanie lepszego wyboru procedur badawczych. Wydaje się, że niezwykle pomocnymi w tym kontekście mogą być próby uzyskania informacji za pomocą mediów społecznościowych. D. Kerpen wskazał szereg profesjonalnych narzędzi, które w obecnej dobie umożliwiają śledzenie dużej liczby konwersacji w sposób systematyczny. Niektóre z nich umożliwiają również generowanie raportów, w różnych interwałach czasowych, analiz itp.⁴⁰⁵ Mimo, że wspomniane dane są pozyskiwane dla celów komercyjnych, to jednak wsłuchiwanie się w problemy innych użytkowników omawianych mediów, poznawanie ich sposobów argumentacji, uzyskiwanie udostępnionych informacji dotyczących uczestników wspomnianych forów, może wykazać istnienie pewnych prawidłowości w ramach badanych społeczności. Tak pozyskany materiał badawczy, zdaniem autora dysertacji, może stanowić kolejny punkt dotyczący określonych segmentów elektoratu. Oczywiście należy w tym miejscu pamiętać o wynikach badań przeprowadzonych przez A. Turską-Kawę, która wykazała, że użytkownikami mediów społecznościowych są jedynie pewne segmenty odbiorców. Niemniej jednak jest to pewna forma udoskonalenia „suchych danych”, jakie można

⁴⁰⁵ Przykładowo warto wspomnieć w tym miejscu o takich narzędziach jak alerty Google, narzędzie do przeszukiwania blogów Technokrati, wyszukiwarki Tweetera, Facebooka, YouTube, TweetBeep, czy bardziej profesjonalne jak Radian6, Vocus, Sysomos, Meltwater Buzz. W tym kontekście warto zacytować E. Lindego, pracującego w zespole zajmującym się stroną internetową IBM, który opisał formalne kroki podejmowane przez korporację w celu wysłuchiwania aktualnych i potencjalnych klientów za pośrednictwem mediów społecznościowych: "Mamy program o nazwie Listening for Lead, w którym działają tak zwani „poszukiwacze”, wolontaryjnie przeszukujący określone portale społecznościowe, słuchający konwersacji i identyfikujący potencjalne okazje do sprzedaży. Poszukiwacze słuchają rozmów i przyglądają się im(...) Staramy się identyfikować takie tropy i przekazywać przedstawicielom handlowym zajmującym się sprzedażą przez telefoni wyszkolonym w rozwijaniu wątków w celu uściślenia i potwierdzenia możliwości sprzedaży. Po uściśleniu i potwierdzeniu sprawa zostaje przekazana do odpowiedniego działu sprzedaży. Zaryzykuję stwierdzenie, że program Listening for Leads to jak dotąd nasza najlepsza inicjatywa. Odkryliśmy tropy sprzedażowe o wartości milionów dolarów dzięki programowi inteligentnego słuchania, zamknęliśmy mnóstwo transakcji biznesowych(...) To będzie bardzo rozwojowy obszar." Na podstawie zacytowanego opisu działań D. Kerpen sformułował listę zadań do realizacji w celu rozpoczęcia efektywnego pozyskiwania danych od użytkowników mediów społecznościowych: 1. stworzenie listy pięciu fraz, które sugerowałyby, że używający ich ludzie mogą stać się potencjalnymi klientami. Rozpoczęcie na tej podstawie poszukiwania danych za pomocą Tweetera oraz Facebooka; 2. wyszukanie na Tweeterze, Facebooku i YouTube nazwy swojej firmy, firm konkurencji oraz nazw produktów lub usług i zanotowanie umieszczonych tam uwag; 3. stworzenie planu i systemu formalnego oraz nieformalnego regularnego przeszukiwania mediów społecznościowych i odnalezienie sposobu wykorzystania pozyskanych w ten sposób danych. Zdaniem autora dysertacji wszystkie wymienione działania mogą znaleźć swoje zastosowanie w świecie polityki w szczególności do pozyskiwania danych od potencjalnych wyborców w celu ułatwienia tworzenia segmentów, a także do prac nad umacnianiem bądź zmianą wizerunku. Zobacz także, D. Kerpen, „Lubię to! potęga marketingu szeptanego na Facebooku”, Wydawnictwo Helion S.A., Gliwice 2013r., s. 24-25, 31-32.

uzyskać za pomocą analizy jedynie statystyk demograficznych. Co więcej, zasadnym wydaje się wyeksponowanie pojęć „hypertargetingu” oraz „nanotargetingu”.⁴⁰⁶

Ostatecznym rezultatem pierwszej grupy badań dokumentalnych jest zdefiniowanie czynników determinujących udzielanie poparcia wyborczego w poszczególnych okręgach, a także wyznaczenie kluczowych obszarów rywalizacji politycznej oraz docelowych grup elektoratu.

Specyficznym rodzajem badań opartych na analizie dokumentów są tzw. badania opozycyjne. Polegają one na dokładnym prześledzeniu osiągnięć politycznych i pozapolitycznych kandydatów danej partii i podmiotów konkurencyjnych. Uzyskane w ten sposób informacje dostarczają wielu danych dotyczących zleceniodawcy, co pomaga w ograniczaniu ryzyka działań podejmowanych w czasie kampanii. W optymalnych warunkach sztab kampanii powinien uzyskać pełną wiedzę na temat podmiotu, który reprezentuje. Pozwala to bowiem zawczasu przygotować się do ataków ze strony konkurentów i posiadać stosowną odpowiedź na wypadek podjętych działań negatywnych.⁴⁰⁷ Z uwagi na delikatność i możliwość uzyskania wręcz odwrotnego niż zamierzony efektu podczas opposition research należy wykorzystywać dokumenty wiarygodne, które pochodzą z pewnego źródła i są weryfikowalne. Powinny być ponadto politycznie użyteczne, np. muszą umożliwiać oskarżenie konkurenta o praktyki, których nie można przypisać własnemu kandydatowi.

⁴⁰⁶ Hypertargeting- polega na dostosowaniu wysiłków marketingowych oraz reklamowych do konkretnej grupy ludzi, wykorzystując informacje z profili poszczególnych jednostek w mediach społecznościowych. Nanotargeting- koncepcja analogiczna w swojej wymowie do hypertargetingu, lecz kładąca nacisk na jeszcze bardziej zawężające kryteria, dzięki czemu możliwe jest wyselekcjonowanie bardzo małych grup społecznych spośród milionów użytkowników mediów społecznościowych. D. Kerpen, „Lubię to! potęga marketingu szeptanego na Facebooku”, Wydawnictwo Helion S.A., Gliwice 2013r., s. 33.

⁴⁰⁷ Uzyskane informacje służą do dokonywania oceny silnych i słabych stron wybranych uczestników politycznej rozgrywki. Źródłem informacji są tutaj dokumenty odnoszące się tak do kariery politycznej jak również pozapolitycznej oraz życia osobistego. Służą one do retrospektywnej oceny, która obejmuje: 1. dorobek polityczny, a w szczególności sposób sprawowania władzy, uczestnictwo w istotnych debatach politycznych, inicjatywy legislacyjne, popełnione gafy polityczne; 2. korzyści związane ze sprawowaniem władzy, a zwłaszcza sposób wydatkowania publicznych pieniędzy, kontakty z wpływowymi ludźmi, stanowiska załatwiane bliskim osobom; 3. kwestie finansowe takie jak unikanie płacenia podatków, korzystanie z nieuprawnionych ulg, źródła finansowania kariery politycznej; 4. karierę pozapolityczną, a dokładniej wszelkie osiągnięcia, do których przyznaje się dany kandydat; 5. życie osobiste, choć w tym wypadku należy pamiętać, że społeczna granica tolerancji jest bardziej płynna niż w pozostałych przypadkach. Karię polityczną G. Harta w USA złamały jego zdjęcia z obcą kobietą, podczas gdy skandal z udziałem B. Clintona i jego sekretarki nie wywołał dziesięć lat później takiego zainteresowania.

Badania opozycyjne mają wieloetapowy charakter. Pierwsza faza obejmuje selekcję dokumentów, które mogą być źródłem w procesie planowania kampanii. Na ich podstawie dokonuje się oceny silnych i słabych stron kandydata oraz potencjalnych konkurentów (tzn. tych, którzy rywalizują w tym samym segmencie i mogą uzyskać podobny rezultat). W ten sposób wyselekcjonowany materiał badawczy zostaje przedstawiony sztabowi wyborczemu w celu wskazania tych danych, na podstawie których będzie kreowany przekaz kampanijny⁴⁰⁸. Dalszy etap badań opposition research polega na wstępnym testowaniu reakcji różnych grup wyborców w różnych segmentach. Badania kończą się podjęciem ostatecznej decyzji, które badania i w jaki sposób zostaną wykorzystane w kampanii.

Bez wyników wspomnianych studiów niezwykle trudnym jest kreowanie wizerunku kandydata, jak również planowanie przedsięwzięć komunikacyjnych o charakterze negatywnym. W tym wypadku powstaje jednak duża doza niepewności, która wiąże się z koniecznością zbadania reakcji odbiorców na proponowane działania. Nie ma bowiem jednoznacznych wniosków, które pomogłyby w udzieleniu odpowiedzi na pytanie dotyczące skutecznego sprawdzania reakcji grup odbiorczych na prezentowane komunikaty. Z tego powodu rozsądniejszym wydaje się gromadzenie stosownych materiałów niejako „w rezerwie” i wykorzystanie ich jako odpowiedzi w przypadku zastosowania przez oponenta ataku wizerunkowego (zwłaszcza w przypadku użycia materiałów niepotwierdzonych bądź mogących zaszkodzić obydwu kandydatom). Z drugiej strony, jedynie posiadanie wiedzy o faktach niewygodnych dla konkurenta samo w sobie sugeruje, że dane kwestie zwyczajnie nie zostaną poruszone.

Badania dokumentalne, o których jest mowa, posiadają również inne walory takie jak:

1. możliwość znalezienia potencjalnych sponsorów kampanii;
2. dostarczenie informacji dotyczących sposobów funkcjonowania mechanizmu medialnego (poziom oglądalności, poczytności z podziałem na segmenty wyborcze itp.), dzięki którym możliwe będzie ustalenie, które podmioty

⁴⁰⁸ Idealne walory komunikacyjne posiadają dane, dzięki którym możliwe jest sformułowanie w miarę nieskomplikowanych w odbiorze przekazów, postrzeganych jako istotne i prawdziwe oraz zorientowanych wokół ważnych aspektów programu lub wizerunku określonego podmiotu.

i w jakim zakresie należy wykorzystać do skutecznego komunikowania się z pożądanymi grupami docelowymi.

Metodą bodaj najbardziej popularną na rynku politycznym wydają się być badania ankietowe (kwestionariusz pytań zapewniający dużą standaryzację odpowiedzi)⁴⁰⁹. Coraz częściej jednak wykorzystywane są metody, których celem jest określenie bodźców motywacyjnych, które mają swoje podłoże w głębszych warstwach świadomości oraz podświadomości takie jak wywiady swobodne, dyskusje grupowe, techniki projekcyjne itp.⁴¹⁰

Różnorodne metody badawcze towarzyszą kampanii na jej poszczególnych etapach. W związku z powyższym można pogrupować je w następujący sposób:

1. badania podstawowe;
2. badania towarzyszące;
3. badania precyzujące⁴¹¹.

⁴⁰⁹ Są one popularne zwłaszcza w fazie prekampanijnej i początkowej. Jest to dobra metoda do tworzenia bazy danych, która jest potrzebna podczas konstruowania strategii wyborczej. Wykorzystując pytania zamknięte można otrzymać informacje dotyczące: aktywności wyborczej, preferencji politycznych, głównych źródeł informacji. Nieco innej wiedzy dostarcza natomiast wywiad kwestionariuszowy. Dzięki niemu można uzyskać wysokiej jakości dane dotyczące motywów zachowań politycznych, postaw wobec polityki i poszczególnych polityków, wiedzy, a także stosunku emocjonalnego do uczestników rywalizacji kampanijnej. Uzyskane wyniki pozwalają w tym wypadku na stworzenie powszechnie akceptowalnego wizerunku polityka lub partii.

⁴¹⁰ W tym wypadku należy wspomnieć o zogniskowanych wywiadach fokusowych. Grupy fokusowe to starannie dobrane (dobór celowy- pod kątem określonych cech społeczno-demograficznych) grypy respondentów (8-12 osób), których członkowie prowadzą w pełni swobodną dyskusję na zaproponowany przez badacza temat. Rozmową kieruje moderator, którego zadanie polega na utrzymaniu wymiany zdań wokół wybranej tematyki, a także podtrzymanie napięcia towarzyszącego badawczej interakcji członków grupy, co sprzyja uruchomieniu mechanizmów dynamiki grupowej. Prowadzą one do wzajemnego pobudzania się uczestników do wzajemnej wymiany opinii. Dobrze prowadzone badania pozwalają dotrzeć do głębszych warstw świadomości badanych, dając tym samym niepowtarzalną szansę wyodrębnienia bazowych motywów zachowań politycznych. Jest to dobry wstęp do standardowych metod badawczych lub też do szybkiej oceny niektórych działań kampanijnych. Mankamentem jest w tym wypadku oczywisty brak reprezentatywności próby.

⁴¹¹ Badania podstawowe powinny dostarczyć informacji, dzięki którym możliwe będzie dokonanie poprawnej segmentacji rynku wyborczego, określenie poziomów poparcia dla podmiotów rywalizacji, wykreowanie wizerunku kandydata (dzięki np. ocenie stopnia rozpoznawalności politycznej kandydatów, uchwyceniu stanu wiedzy uczestników wyborów, uchwycenie charakteru cech kojarzonych z danym kandydatem/ partią w danych segmentach, formułowanie przekazów opartych na informacjach odnoszących się do oczekiwań i potrzeb badanych populacji, właściwy dobór środków masowego komunikowania). Specyficzną odmianą badań podstawowych są krótkie sondaże (vulnerability polls) służące do oceny słabych stron podmiotów konkurencyjnych i rozpoznawalności rynkowej organizacji

Ogólnie rzecz ujmując studia, za pomocą których sonduje się rynek, powinny dostarczyć informacji, dzięki którym możliwe będzie zdefiniowanie segmentów docelowych kampanii oraz zgromadzenie informacji umożliwiających dotarcie do grup potencjalnych wyborców. Oczywiście niezbędnym jest przeprowadzanie studiów, które zostaną przeprowadzone zgodnie ze sztuką metodologiczną, przykładowo w wypadku badań kwestionariuszowych ich poprawność zależy od doboru odpowiedniej próby oraz jakości narzędzia (kwestionariusza).⁴¹² Dodatkowo, w przypadku studiów wyborczych należy określić, w którym okręgu będą prowadzone badania oraz kogo będą obejmować- próbę wybraną spośród wszystkich mieszkańców uprawnionych do głosowania, lub jedynie tych, którzy deklarują chęć uczestnictwa w wyborach; wśród zwolenników i/lub przeciwników, czy wśród wyborców niezdecydowanych.

Odrębny akapit należy poświęcić badaniom przeprowadzanym z udziałem panelu respondenckiego, lub z zastosowaniem tzw. technik trackingu.⁴¹³ Pozwalają one na stwierdzenie, jakie są kierunki zmian mierzonych parametrów. Innymi słowy, można dzięki nim wskazać, jakie bodźce kampanijne najsilniej kształtują postawy potencjalnych wyborców wobec aktorów politycznych i poruszanych przez nich tematów.

Innym istotnym wspomnienia narzędziem marketingu politycznego jest reklama. Jej stworzenie pociąga jednak za sobą bardzo wysokie koszty, na które składają się wydatki na badania podstawowe (targeting, zdefiniowanie celów reklamy, wybór najlepszego nośnika), koszty kreatywne (nadanie odpowiedniej formy prezentowanym

zlecającej prace pomiarowe. Badania towarzyszące pozwalają na ocenę bieżących efektów kampanii, która prowadzi do weryfikacji podejmowanych działań, szybkie i elastyczne reagowanie na wydarzenia w trakcie kampanii, koordynowanie i kontrolowanie przebiegu kampanii. Badania precyzujące umożliwiają bieżącą ocenę skuteczności podejmowanych działań z perspektywy kluczowych segmentów.

⁴¹² Wyróżnia się dwie metody wyboru próby badawczej: według kryteriów przyjętych przez badacza (celowy bądź kwotowy dobór), bądź na podstawie rachunku prawdopodobieństwa (formy doboru losowego od prostego do wielostopniowego z zachowaniem reguły proporcjonalności). Warunkiem niezbędnym jest reprezentatywność grupy (czyli odpowiednia wielkość i struktura społeczno-demograficzna, która odzwierciedla strukturę badanej populacji).

⁴¹³ Powtarzalne reguły trackingu to: powtarzalność, identyczność warunków pomiarów w badaniach niezależnych prób pochodzących z identycznie zdefiniowanej zbiorowości i dobieranych według takiego samego schematu. Zobacz także, A. Dyjas- Pokorska, M. Poławska, „Trackingi jako specyficzny rodzaj pomiaru w nadaniach marketingowych”, [w:] P. B. Sztabiński, F. Sztabiński, Z. Sawiński (red.), „Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych”, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2004r., s.119-122.

treściom) oraz wydatki poniesione na emisję przekazu. Wspomniane testy są niezbędne z uwagi na konieczność oceny efektywności koncentracji uwagi, zapamiętywania treści, poprawności stosowanej argumentacji, zrozumiałości, wiarygodności oraz reakcji emocjonalnych, które decydują o końcowym sukcesie, który w tym wypadku można zdefiniować jako przyjęcie projektowanej w reklamie treści, co w efekcie końcowym przekłada się na poparcie polityczne, bądź stworzenie podatnego gruntu do jego uzyskania.

Ostatnim elementem, który należy poruszyć w kontekście eksploracji rynku politycznego jest jego segmentacja. Na podstawie uzyskanych przez organizację danych dokonuje się wyodrębnienia i opisu newralgicznych dla kampanijnego sukcesu segmentów politycznych, czyli grup, które wyróżniają się określonymi, homogenicznymi cechami wpływającymi na określone zachowania polityczne. Wspomniane zabiegi są niezbędne z uwagi na postępujący proces osłabiania powiązań obywateli z partiami politycznymi, niższy stopień identyfikacji partyjnej, a co za tym idzie mniejszą lojalność w stosunku do poszczególnych ugrupowań. Ujmowanie potencjalnych wyborców w segmenty jest niezbędne w celu poznania i zrozumienia wspólnych potrzeb i oczekiwań danej grupy, co pozwala na opracowanie spójnego i efektywnego przekazu kampanijnego.⁴¹⁴ Skoncentrowanie największej uwagi na segmentach najbardziej perspektywicznych z punktu widzenia celów organizacji efektywnie przyczynia się do właściwego, gospodarnego i celowego zarządzania

⁴¹⁴ Spójność należy w tym wypadku rozumieć dwojako: ogół wyborców oraz każdy z wyodrębnionych na potrzeby kampanii segmentów. Z tego powodu niezwykle istotnym jest umiejętne skorelowanie ogólnego przesłania kampanii z precyzyjnie zdywersyfikowanymi segmentowymi komunikatami perswazyjnymi. Wynika to z podstawowej zasady, która polega na dobieraniu różnych metod segmentacji do rodzaju oferowanego produktu. Segmentację rynku można przeprowadzać biorąc za punkt wyjścia konsumenta bądź sytuację zakupu. Jeżeli punktem wyjścia jest konsument to segmenty wyodrębnia się grupując konsumentów o wspólnych cechach. Jeżeli punktem wyjścia jest sytuacja zakupu to segmentację przeprowadza się grupując konsumentów ze względu na ich reakcje wobec danego produktu, cech charakterystycznych tego produktu bądź cech sytuacji, w której jest dokonany zakup. Konkludując, wybór punktu wyjścia segmentacji jest w dużym stopniu uzależniony od tego, czy gwarantuje on uchwycenie istotnych różnic, między potencjalnymi segmentami i czy różnice te będą właściwie uwypuklone przy kształtowaniu struktury marketingu. Wydaje się jednak, że nowoczesne podejście, zwłaszcza w dobie marketingu szeptanego, a także w ujęciu świata polityki, powinno zmierzać w stronę wniosków wypracowanych przez P. Kotlera, który stwierdził, że dawniej firmy organizowały się wokół produktu, obecnie wokół segmentów konsumenckich. Ponadto obecnie konsumenci, a tym samym wyborcy, mogą być lepiej doinformowani niż kiedykolwiek. Dzięki społecznościom sieciowym dysponują ponadto większą siłą niż kiedykolwiek. Zobacz także, L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, „Marketing”, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992r. ,s. 122. P. Kotler, J. Casoline, „Chaos. Zarządzanie i marketing w dobie turbulencji”, MT Biznes, Warszawa 2000r. s. 148-149.

ograniczonymi zasobami, które są w posiadaniu ugrupowania. Ponadto umiejętne zróżnicowanie określonych kategorii wyborców ułatwia sformułowanie komunikatów o odpowiedniej treści i formie, jak również pomaga określić najbardziej efektywne kanały komunikacyjne. Podobnie jak wspomniane w rozdziale III zabiegi zarządcze, tak również segmentacja jest procesem ciągłym, który wymaga stałego badania cech odbiorców/wyborców oraz dostosowywania programu działania do zachodzących zmian.⁴¹⁵ Omawiany proces wymaga dużej precyzji w wyznaczaniu granic poszczególnych zbiorów wyborców. Jest ona jednak uzależniona od konkretnej sytuacji politycznej. W praktyce badawczej przyjmuje się trzy poziomy kryteriów różnicujących:

1. poziom ogólny- kryteria segmentacji są związane z cechami społeczno-ekonomicznymi (wykształcenie, zawód, dochód, miejsce zamieszkania), demograficznymi (wiek, płeć, faza cyklu życia), bądź psychograficznymi (styl życia oraz wartości i postawy niezwiązane bezpośrednio z polityką)⁴¹⁶;
2. poziom zagregowanych zachowań politycznych- są to wzajemne oddziaływania pomiędzy partiami/kandydatami, a wyborcami⁴¹⁷;
3. poziom indywidualnej motywacji zachowań (opinie i przekonania, ocena, użyteczność, stosunek emocjonalny)⁴¹⁸.

⁴¹⁵ Tamże ,s. 122.

⁴¹⁶ Współcześnie wiele uwagi przywiązuje się do cech związanych ze stylem życia, który jest rozumiany jako codzienne zachowania, specyficzne dla danej zbiorowości wraz z ich motywacjami, celami, sposobem przejawiania i rezultatami. W przedsięwzięciach politycznych korzysta się z technik segmentacyjnych Value and Life- Styles (VALS). Kryteria segmentacji to motywacja przeciwko zasobom. Podczas badania grup odbiorczych bierze się pod uwagę m.in. postawy i opinie, system wartości, sferę zachowań politycznych, a także aktywności w czasie wolnym (z uwzględnieniem korzystania z mediów masowych).Zobacz także, A. Siciński, „O typologiach stylów życia” [w:] P. B. Sztabiński, F. Sztabiński, Z. Sawiński, „Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych”, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2004 r., s. 165.

⁴¹⁷ Wyróżnia się w tym wypadku trzy typy dominujących zachowań - stabilną lojalność, przeniesienie preferencji wyborczej, zanik lojalności partyjnej.

⁴¹⁸ Nieco inną koncepcję segmentacyjną zaproponował B. I. Newman, który wyodrębnił następujące typy zbiorów skupiających wyborców: 1. odbiorcy racjonalni- zorientowani na kluczowe problemy polityczne (gospodarcze, społeczne itp.); 2. odbiorcy społeczni- postrzeganie przez nich kampanii jest związane z ich statusem i identyfikacją społeczną; 3. odbiorcy emocjonalni- reagują głównie na bodźce emocjonalne (znacząca rola wizerunku w oddziaływaniach kampanijnych); 4. odbiorcy kontekstowi -

Nieco inne rodzaje segmentacji wyróżnił P. Kotler:

1. segmentacja geograficzna - wymaga podzielenia rynku na jednostki geograficzne, np. państwa, województwa, miasta, dzielnice itp.;
2. segmentacja demograficzna - rynek zostaje podzielony wg. takich zmiennych jak wiek, płeć, dochód, zawód, wykształcenie, wielkość rodziny, cykl jej życia, religia, rasa, pochodzenie, narodowość, klasa społeczna. Jest to, zdaniem P. Kotlera, najbardziej popularna podstawa do wyodrębniania grup klientów (łatwa mierzalność danych demograficznych oraz powiązanie z nimi pragnień i preferencji konsumenckich);
3. segmentacja psychograficzna - podział ze względu na różnice w stylu życia, wartości czy osobowości;
4. segmentacja geodemograficzna - segmentacja oparta na danych demograficznych, geograficznych, a także dotyczących stylu i fazy życia badanych.⁴¹⁹

Prawidłowo prowadzona segmentacja wydaje się być niezwykle efektywnym instrumentem, który pozwala na uchwycenie dynamiki zmian w otoczeniu wyborczym, ich kierunku, a być może również determinantów środowiskowych. Dla ugrupowań jest to szczególnie istotne, ponieważ prowadzenie rzetelnej charakterystyki elektoratu od poziomu samorządowego pozwala na pewnego rodzaju kolonizowanie kolejnych, coraz większych obszarów (w ujęciu geograficznym) co może przełożyć się na skuteczne pozyskiwanie poparcia wyborczego na coraz wyższych szczeblach elekcyjnych. Generalnie, prawidłowo zdefiniowane segmenty powinny pomóc w rozstrzygnięciu podstawowych dylematów, takich jak:

1. czy konieczne jest podejmowanie działań w danym segmencie?
2. w jakim stopniu prowadzone w poszczególnych segmentach przedsięwzięcia przekładają się na realizację ostatecznych celów kampanii?

niezwykle podatni na przebieg wydarzeń, które zachodzą w trakcie kampanii. M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r., s.264.

⁴¹⁹ P. Kotler, „Marketing”, Wydanie XI, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2005 r., s. 287-299.

3. jaka powinna być intensywność działań kampanijnych w każdym z segmentów?

Procedury ewaluacyjne są jednak możliwe jedynie w sytuacji gdy zdefiniowane zbiory wyborców są:

1. mierzalne (tzn. umożliwiają określenie podstawowych parametrów danego segmentu);
2. zróżnicowane (głównie pod względem artykułowanych potrzeb i oczekiwań);
3. odpowiednich rozmiarów (uzasadniających wypracowanie zindywidualizowanej strategii i dywersyfikacji działań);
4. dostępne i realne (istnieje możliwość dotarcia do danych segmentów, sformułowania oferty na podstawie uchwyconych potrzeb i oczekiwań, a także uzasadnionego przekonania, że podjęte działania mają szanse powodzenia).

Najbardziej powszechną metodą tworzenia segmentacji jest aprioryczna selekcja kryteriów segmentacyjnych. W działaniach na dużą skalę istotne znaczenie przypisuje się kategoriom społecznym, z przynależnością do których wiąże się praktyczne konsekwencje polityczne. W ostatnich latach szczególną uwagę poświęca się kategoriom wieku i płci.⁴²⁰

W praktyce politycznej, w pierwszej kolejności dokonuje się pierwotnej segmentacji rynku w oparciu o zgromadzone materiały dokumentalne. Kolejny etap polega na weryfikacji, uzupełnieniu i dokładnej charakterystyce segmentów docelowych na podstawie własnych danych badawczych. Ważnym elementem jest tutaj identyfikacja najbardziej istotnych dla partii lub kandydatów środowisk opiniotwórczych: organizacji społecznych, grup nacisku, interesu itp. Końcowym etapem powinna być ogólna ocena atrakcyjności poszczególnych segmentów rynkowych i wybór tych, które będą objęte zasadniczymi przedsięwzięciami kampanijnymi (tzw. targeting polityczny). Atrakcyjność kampanijna jest w pewnym sensie sumarycznym zestawieniem określonych parametrów danego segmentu (np.

⁴²⁰ Zasadnym jest również przypomnienie i zastosowanie w praktyce faktu, że segmentacja opiera się o statystyczne badania rynku. Za pomocą odpowiednich procedur można dokonać jego podziału na względnie jednorodne, z uwagi na określone kryteria, grupy.

rozmiar, dynamika wzrostu, poziom ryzyka, stabilność postaw politycznych, konkurencyjność) w kontekście posiadanych zasobów i stawianych celów. Zdefiniowanie segmentów atrakcyjnych z punktu widzenia organizacji jest łączone z opracowaniem adekwatnych i efektywnych kampanii komunikacyjnych.⁴²¹

Obecnie jednak zasadnym wydaje się zakończenie rozważań dotyczących przeobrażeń organizacyjnych, pod wpływem konstruowanych oraz wykorzystywanych strategii komunikacyjnych i przejście do dalszej, bardziej szczegółowej analizy zjawisk komunikacyjnych, które posiadają następnie swoje odzwierciedlenie w funkcjonowaniu organizacji politycznych jako całości. Kolejny etap rozważań dotyczyć będzie partii politycznych przyszłości, tzn. stosujących w swoim apelu wyborczym metody i techniki komunikacyjne sprawdzone na rynkach typowo komercyjnych.

4.3. Polityczne kampanie komunikacyjne a przedsięwzięcia marketingowe

Ujmowanie zagadnień ze świata polityki w ramy tradycyjnie kojarzone ze zjawiskami ekonomicznymi nie jest obecnie zjawiskiem nowym. Jak wspomniano we wcześniejszych rozdziałach, potencjalny wyborca jest coraz mniej związany stałymi relacjami z daną partią, zaś najczęstszym wyznacznikiem powierzania mandatu zaufania wyborczego jest raczej maksymalizacja zysku. Podobny pogląd wskazał również D. Lilleker, który stwierdził, że motorem napędowym procesu profesjonalizacji polityki jest kombinacja społecznych i politycznych zmian wynikających z rosnącego poziomu konsumpcjonizmu oraz wspomnianego wcześniej procesu porzucenia identyfikacji z danym ugrupowaniem na rzecz niestabilności preferencyjnych w tym zakresie. Dodatkowym czynnikiem jest ponadto wzrastająca reorientacja rynkowa

⁴²¹ Można zgodzić się z opinią N. Polsby'ego i A. Wildavsky'ego, którzy zdefiniowali targeting jako umiejętność dotarcia do odpowiednich odbiorców z odpowiednim przekazem i za pomocą odpowiedniego narzędzia w odpowiednim czasie. Rozwijając nieco powyższą myśl warto podkreślić konieczność dokonania wyboru segmentów docelowych, którego dokonuje się na podstawie: 1. analizy atrakcyjności tych segmentów - ważne czynniki to brak zagrożenia ze strony konkurujących partii, kandydatów o podobnym programie, liczba stałych wyborców; 2. celów i zasobów kampanii (kandydata) - w tym sensie targeting to ustanowienie priorytetów dla alokacji środków kampanii. Zobacz także, M. Mazur, „Marketing polityczny: studium porównawcze prezydenckich kampanii wyborczych w USA i w Polsce”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 r. s. 71.

mediów z dostawcy informacyjnego na dostawcę treści o charakterze rozrywkowym. Zdaniem D. Lillekera wspomniane zmiany, bardzo często w połączeniu z porażkami wyborczymi, spowodowały reorientację partii w kontekście stosowanych strategii. Jednakże wprowadzane ewolucje wpłynęły również na zachowania ugrupowań jako całości przez wzrost poziomu profesjonalizacji, który powiódł następnie do szerszego zastosowania marketingu politycznego ze szczególnym naciskiem na styl komunikacji kosztem treści.⁴²² Do kluczowych w tym kontekście cech, zdaniem wspomnianego badacza, zaliczyć należy między innymi:

1. Ogólnokrajowe kampanie polityczne, które są następnie przekładane na zdecentralizowany, lokalny kontekst;
2. Tworzenie wewnętrznych komórek w partii, odpowiedzialnych za prowadzenie kampanii, a także korzystanie z usług konsultantów zewnętrznych;
3. Korzystanie z narzędzi typowo rynkowych;
4. Tworzenie audiowizualnego przekazu kierunkowego, umożliwiającego emisję treści zgodnie z preferencjami, atrybutami odbiorców, miejscem oraz określonym czasem;
5. Prowadzenie permanentnej kampanii wyborczej.⁴²³

Z tego powodu ugrupowania coraz częściej odchodzą od apelu stricte ideologicznego na rzecz rozwiązań bardziej pragmatycznych z punktu widzenia statystycznego wyborcy.⁴²⁴ Między innymi wymienione powyżej powody stały się

⁴²² D. Lilleker, "Key Concepts in Political Communication", SAGE Publications Ltd., London 2006 r., s.31.

⁴²³ D. Lilleker, "Key Concepts in Political Communication", SAGE Publications Ltd., London 2006r., s.32-33.

⁴²⁴ W tym kontekście warto przytoczyć opinię M. Jacuńskiego oraz R. Wisznowskiego, którzy stwierdzili, że rynek reklamy politycznej wzmacnia się w obecnej rzeczywistości z racji zachowań samych podmiotów polityki jak i wyborców. Obecna konkurencyjność, która jest oparta na technologicznym rozwoju i profesjonalnym doradztwie, potęguje zainteresowanie technikami marketingowymi. Skoro, więc tradycyjne środki zawodzą, to podmioty rywalizacji starają się wysłać do otoczenia nowe bodźce o masowym, a tym samym medialnym, wymiarze. Natomiast po stronie odbiorców można zauważyć wzrost zainteresowania zwartymi przekazami politycznymi, które, szczególnie niezdecydowanemu wyborcy, pozwalają na podjęcie decyzji, często o podłożu emocjonalnym. Zobacz także, M. Jacuński, R. Wisznowski, „Telewizyjna reklama polityczna w kampanii do Parlamentu Europejskiego w 2009r.”,

przyczyną pewnej ewolucji strategii komunikacyjnych w rzeczywistości politycznej, a dokładniej rzecz ujmując ekonomizacji tej sfery poprzez wdrażanie narzędzi tradycyjnie kojarzonych z takimi dyscyplinami jak zarządzanie i marketing do wspomnianego otoczenia. D. Lilleker zauważył, że wskazana transformacja w organizacji typu politycznego, a także w samej komunikacji, jest w swej istocie tożsama z mcdonaldyzacją. Wspomniany badacz zauważył, że wymienione wcześniej kluczowe cechy są bardziej wydajne w procesie dostarczania, poświęcają większą uwagę odbiorcy, ilość stała się bardziej priorytetowa niż jakość, rekompensowanie braków powtórek krótkimi fragmentami wywiadów/ reklamami w celu transmisji większej ilości wiadomości, kampanie stały się przewidywalnie konstruowane, przy użyciu standardowych technologii, zaś system kontroli został scentralizowany, co sprawiło, że lokalne oddziały partyjne stały się nośnikami symboli oraz sloganów.⁴²⁵

Aby we właściwy sposób rozpocząć kolejny etap rozważań zasadnym wydaje się zdefiniowanie pojęcia kampanii politycznej w ujęciu marketingowym. Zdaniem B. Dobek- Ostrowskiej kampania „ma na celu spowodowanie specyficznych i pożądaných skutków u relatywnie dużej liczby osób w określonym czasie

[w:] B. Dobek- Ostrowska, K. Majdecka, „Studia empiryczne nad komunikowaniem politycznym w Polsce”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011 r., s.85-86.

⁴²⁵ Powyższe cechy można ująć w ramach wyznaczników mcdonaldyzacji, którymi są kwantytatywność, efektywność, przewidywalność, możliwość manipulacji. G. Ritzer przytoczył jedno z zaleceń dotyczących reguł postępowania dla pracowników i posiadaczy koncesji, które niezwykle trafnie pasuje tak do opinii D. Lillekera, jak również do innych aspektów funkcjonowania współczesnego świata polityki: "McDonald's utorował drogę zrutynizowaniu pracy w usługach i do dziś jest najlepszym przykładem skrajnej standaryzacji. Nie ma nic przeciwko nowatorstwu (...) w każdym razie nie zabrania go menedżerom i posiadaczom koncesji. Jakkolwiek dość ironicznie brzmi w tym kontekście zalecenie, że „należy poszukiwać nowych sposobów dostarczania klientowi zawsze takich samych przeżyć, bez względu na to, w jakim kraju i do którego McDonald'sa wejdzie”. Zacytowany fragment dobrze pasuje do definicji kampanii permanentnej, którą sformułował S. Blumenthal: „kombinacja działań służących tworzeniu wizerunku i strategicznej kalkulacji, który zmienia proces rządzenia w nieustanną kampanię oraz przekształca rząd w instrument przeznaczony do utrzymania popularności rządzących”. Jeżeli dodatkowo dokona się konfrontacji zacytowanych powyżej fragmentów z charakterystyką społeczeństw demokratycznych w myśl poglądów J. A. Schumpetera i A. de Tocqueville'a, które zaprezentowano w rozdziale I, uzyska się konkluzję, w myśl której współczesny obywatel odznacza się powierzchownym spojrzeniem i wiedzą na sprawy publiczne, natomiast organizacje typu politycznego, wiedzione intuicją ich liderów, zostały przekształcone w projekty, których zasadniczym celem jest przetrwanie i rozwój, a tym samym prowadzenie działań dostosowawczych, umożliwiających ich osiągnięcie. Zobacz także, D. Lilleker, "Key Concepts in Political Communication", SAGE Publications Ltd., London 2006 r., s. 33, G. Ritzer, „McDonaldyzacja społeczeństwa”, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S. A., Warszawa 1997r., s.34, J. Garlicki, „Komunikowanie polityczne- od kampanii wyborczej do kampanii permanentnej”, Studia Politologiczne, Vol. 16, s. 33-34.

w konsekwencji kompleksowych, zorganizowanych działań komunikacyjnych.”⁴²⁶. Jest to więc specyficzny rodzaj działania komunikacyjnego, który wyróżnia spośród innych tego typu aktywności:

1. jasno sprecyzowany cel;
2. szeroka publiczność;
3. określone ramy czasowe;
4. zespół zaplanowanych i powiązanych wzajemnie czynności komunikacyjnych;
5. profesjonalne zarządzanie kampanią oraz realizacja zadań przez zawodowych komunikatorów.

Zasadnym wydaje się wskazanie przytoczonej przez M. Kolczyńskiego opinii, że kampania polityczna polega na intensywnych oddziaływaniach komunikacyjnych natomiast zawartość merytoryczna komunikatów kampanijnych stanowi klucz do zrozumienia strategii kampanijnych obranych przez poszczególne podmioty rywalizacji politycznej.⁴²⁷ Po raz kolejny należy jednak podkreślić dynamiczny charakter działań kampanijnych. Szybkość ewolucji jest tutaj uzależniona od przebiegu procesów zachodzących na rynku politycznym i jego otoczeniu. Przykładowo, nowe pomysły obserwowane w USA były silnie osadzone nie tylko w danej sytuacji rynkowej, ale także wiązały się z dostępem do nowoczesnej i bardzo często (choć nie zawsze) kosztownej technologii komunikacyjnej. Oczywiście casus B. Obamy, o którym wspomniano w początkowej części rozdziału wskazuje, że potrzebna jest też odpowiednia strategia działań, dzięki której możliwe będzie osiągnięcie możliwie najlepszego rezultatu przy minimalnych kosztach własnych.

W kontekście powyższych rozważań warto zastanowić się nad głównymi cechami, jakie można przypisać obecnie stosowanym działaniom w obrębie rywalizacji wyborczej. Kampanie postmodernizacyjne charakteryzują się decentralizacją działań

⁴²⁶ B. Dobek- Ostrowska, R. Wiszniowski, „Teoria komunikowania publicznego i politycznego. Wprowadzenie”, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002 r., s. 74.

⁴²⁷ M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 157.

przygotowywanych i koordynowanych przez centralny ośrodek decyzyjny. W tym wypadku działania kampanijne są coraz częściej przeprowadzane przez wyspecjalizowaną organizację zewnętrzną, która jest jedynie afiliowana przy przywódcach partii, bądź kandydat posiada własną komórkę odpowiedzialną za realizację zadań komunikacyjnych. W skład takich organizacji wchodzi specjaliści różnych branż, których wiedza i praktyczne umiejętności przekładają się na poszczególne sfery aktywności kampanijnej. Działania są poprzedzone gruntownym rozpoznaniem w postaci badań mało stabilnego elektoratu, podzielonego na określone segmenty rynkowe.⁴²⁸ Działania komunikacyjne mają dychotomiczny charakter: główne przekazy są skierowane do ogółu potencjalnych zwolenników przy jednoczesnej korelacji ze szczegółowymi. Z tego powodu, mimo dalszego prymatu telewizji jako kanału komunikacyjnego, wzrastającą rolę można przypisać Internetowi, a w szczególności mediom społecznościowym.⁴²⁹ Wspomniane medium wydaje się bardzo dobrze wpisywać w organizacyjne dylematy partii XXI wieku, ponieważ potrafi być pewnego rodzaju remedium na wspomniane wcześniej niedobory organizacyjne oraz niestabilną i krótkoterminową aktywność obywatelską. Jak bowiem słusznie

⁴²⁸ Taka ewolucja niesie za sobą oczywiście określone konsekwencje. B. Dobek- Ostrowska wskazała na dwa istotne kierunki zmian. Po pierwsze, większość krajów koncentruje się na amerykańskim modelu kampanii wyborczych, co poniekąd może wynikać z faktu angażowania międzynarodowych agencji i konsultantów, którzy wywodzą się ze Stanów Zjednoczonych i którzy przenoszą tamtejsze wzorce na kolejne areny polityczne. Po drugie, zwracanie się w stronę rynku amerykańskiego może w perspektywie oznaczać ograniczenie roli partii politycznych na korzyść profesjonalnego personelu kampanijnego. Wdarcie się profesjonalnych komunikatorów do polityki jest wynikiem rewolucji informatycznej - komunikacyjnej. Ich obecność i coraz większe znaczenie w świecie polityki powoduje zacieranie się granic między rynkiem politycznym i komercyjnym. Zobacz także, B. Dobek- Ostrowska, „Konsultanci polityczni jako nowy typ aktora na profesjonalnym rynku wyborczym”, [w:] M. Kolczyński, „Marketing polityczny. Założenia teoretyczne, reguły działania, praktyka kampanijna”, Wydawnictwo GWSH, Katowice 2005 r., s. 103- 104.

⁴²⁹ Zasadnym wydaje się wskazanie jaki rodzaj danych o użytkownikach można uzyskać poprzez zwyczajne zapoznanie się z ich danymi profilowymi. W serwisie MySpace można uzyskać dane dotyczące m.in. miejsca zamieszkania, daty urodzenia, zainteresowań i hobby danego użytkownika, wykształcenia, stanu cywilnego czy poglądów politycznych. Podobne dane są bardzo często udostępniane przez użytkowników Facebooka. Jak wskazują Ch. Treadaway i M. Smith, sieci społecznościowe stworzyły w miarę bezpieczne i przyjazne środowisko, w którym ludzie mogą z własnej woli dzielić się wspomnianymi informacjami z przyjaciółmi. Wskazane informacje nie zostały jak dotąd powszechnie wykorzystywane do bezpośredniego kontaktu z indywidualnymi użytkownikami, lecz służyły do tworzenia statystyk odnoszących się do grup docelowych zainteresowanych różnymi produktami. Per analogiam można założyć, że partie bądź inne organizacje polityczne będą starały się penetrować zasoby portali społecznościowych w celu zdefiniowania preferencji konkretnych użytkowników, by następnie usystematyzować tak stworzoną bazę danych w formie segmentów wyborczych, do których następnie będą starały się dotrzeć możliwie najbardziej efektywnymi kanałami z możliwie najbardziej dopasowanym do określonych preferencji apelem wyborczym. Zobacz także, Ch. Treadaway, M. Smith, „Godzina dziennie z Facebook marketingiem”, Wydawnictwo Helion S. A., Gliwice 2011 r., s.30- 31.

wspomnieli S. Ward i R. Gibson Internet umożliwia ugrupowaniom aktywność również w tych miejscach, gdzie nie dysponują one żadną terenową infrastrukturą w postaci biur bądź innych placówek.⁴³⁰ Potencjalni zwolennicy mogą dołączać do danej partii i aktywnie wspierać ją bez jakiegokolwiek fizycznego udziału w pracach organizacji. Jest to zaleta szczególnie istotna w przypadku małych ugrupowań, które nie posiadają jeszcze ustalonej pozycji rynkowej, ale w sytuacji, gdy jest mowa o rosnącej niestabilności preferencji elektoratu oraz krótkoterminowej aktywności obywateli cechującej się incydentalnością i dużą chaotycznością możliwość absorpcji środków i poparcia politycznego, w postaci kreatywnych pomysłów, non-profitowej aktywności itp. jest nie do przecenienia nawet dla dużych partii.⁴³¹ Pojawienie się tzw. kampanii „Web 2.0”, dzięki którym zwolennicy danej opcji politycznej sami mogą wpływać na kształt podejmowanych działań, jest istotną wartością, która może umożliwić aktywną penetrację zróżnicowanych środowisk, do których dotarcie z jednego, ogólnokrajowego punktu może być utrudnione oraz kosztowne. Ponadto, w przypadku rzeczywiście zaangażowanych aktywistów, możliwe jest zwiększanie ich wiedzy dzięki szybkiemu i relatywnie wygodnemu przepływowi informacji. Wspomniane zalety, jakie można przypisać nowemu medium, generują również istotne zagrożenia. Część badaczy wskazuje na fakt, że komunikacja internetowa, wykorzystywana do aktywności politycznej, powoduje, dzięki aktywności online, odseparowywanie potencjalnych zwolenników od działań w realnym świecie.⁴³² Idąc dalej podjętym tropem rozważań,

⁴³⁰ S. Ward, R. Gibson, "European political organizations and the Internet. Mobilization, participation and change" [w:] A. Chadwick, P.N. Howard, (red.), "Routledge Handbook of Internet Politics", Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2009 r., s. 29.

⁴³¹ Wspomniani badacze zauważyli jednak, że wyborcy, którzy mogą być zwerbowani za pomocą technik i instrumentów internetowych posiadają pewne, naczelne tożsame cechy. Są nimi pewien poziom wiedzy i zainteresowania wydarzeniami politycznymi. Trudno bowiem przypuszczać, że z samego faktu istnienia nawet najbardziej kreatywnej i zachęcającej witryny www możliwe jest uzyskanie jakiegokolwiek poparcia od osoby, która nie przejawia jakiejkolwiek aktywności w sferze publicznej. Oczywiście należy również przywołać w tym momencie wyniki badań przeprowadzonych przez wspomnianych autorów nad partycypacją wyborczą, z których wynika, że im bardziej partie angażują swoich zwolenników w różnego rodzaju przedsięwzięcia, tym większą mają szansę na wywołanie efektu bycia potrzebnym wśród swoich zwolenników oraz uzyskania ich poparcia w wyborach. Nie bez znaczenia są w tym wypadku wyniki badań uzyskane przez P. Norris, zwłaszcza w kontekście identyfikowania potencjalnych segmentów elektoratu. Zobacz także, S. Ward, R. Gibson, "European political organizations and the Internet. Mobilization, participation and change" [w:] A. Chadwick, P.N. Howard, (red.), "Routledge Handbook of Internet Politics", Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2009r., s. 29-30.

⁴³² Jest to w dużej mierze możliwe do wyjaśnienia faktem, że czas jest zasobem identycznie mierzalnym i jednocześnie będącym do dyspozycji w takiej samej wielkości dla każdego człowieka. Poświęcenie określonej wielkości jednostek czasu na działania polityczne automatycznie limituje możliwości

istnieje zagrożenie, że aktywność internetowa będzie powodować rosnącą pasywność postaw. Im więcej jednostka spędzi czasu w sieci, tym mniej poświęci go na kontakty w rzeczywistym świecie. Dodatkowo, coraz mniejsze zastosowanie znajdą pewne, powszechnie akceptowalne normy i obyczaje skoro w mniej bądź bardziej niedogodnej chwili każdy użytkownik Internetu może praktycznie bez żadnej odpowiedzialności zakończyć każdą interakcję. Ponadto S. Ward oraz R. Gibson wskazali na bardzo istotny problem. Wątpliwym jest bowiem, aby polityczna aktywność internetowa mogła generować wystarczające pokłady zaufania pomiędzy zwolennikami danej opcji. Póki co nadal jest to możliwe jedynie w przypadku interakcji „twarzą w twarz”.⁴³³ Jest to szczególnie widoczne w podejmowanych obecnie działaniach. Wspomniane argumenty wydają się posiadać swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości. Jak już wspomniano wcześniej, obecnie obywatele bardziej chętnie angażują się w krótkoterminowe, nastawione na jeden konkretny cel akcje, zamiast uczestniczyć w pracach danej organizacji, której cele krótkofalowe mogą ulegać zmianie, ale której praca musi mieć charakter stały. Partie polityczne, aby móc skutecznie rywalizować, muszą obecnie polegać na stałych i pewnych podstawach zarządzania, planowania, a następnie wdrażania konkretnych rozwiązań. W taki układ bynajmniej nie wpisują się obecnie obserwowane, krótkoterminowe, często wręcz incydentalne, ale przede wszystkim subiektywne działania pojedynczych obywateli. Omawiane działania mogą być pewną formą uzupełniającą, która, przy odpowiednim skonstruowaniu terminarza planowanych działań, może stanowić przyczynek do wprowadzenia w życie permanentnej kampanii wyborczej oraz stworzenia marki ugrupowania. Nie może to być jednak kręgosłup działalności, gdyż będzie to zbyt ryzykowne. Konkludując podjęty wątek, zasadnym wydaje się podkreślenie, że kampanie postmodernizacyjne powinny być kojarzone z bezprecedensowym poziomem profesjonalizacji działań w niemal każdej sferze działalności politycznej. Świadczy o tym nie tylko wzrastający udział zewnętrznych

człowieka w innych sferach aktywności życia. Mając obecnie do wyboru polityczną działalność online, a także tradycyjnie pojmowaną, prawdopodobnie w większości przypadków wybór padnie na tę, która z indywidualnego punktu widzenia jednostki będzie korzystniejsza, praktyczniejsza oraz wygodniejsza. Kryteria typu celowość, skuteczność, zasadność, jakkolwiek słuszne, zwykle pozostają w tyle za wcześniej wspomnianymi.

⁴³³ S. Ward, R. Gibson, "European political organizations and the Internet. Mobilization, participation and change" [w:] A. Chadwick, P.N. Howard, (red.), "Routledge Handbook of Internet Politics", Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2009 r., s. 30.

konsultantów oferujących specjalistyczne usługi, ale również rosnąca ilość polityków zawodowych we władzach partyjnych. Innymi słowy, współczesnemu przywództwu politycznemu można przypisać naczelną cechę, którą jest profesjonalizacja, niezbędna do zarządzania zasobami partyjnymi w niestabilnym i coraz bardziej złożonym oraz dynamicznym otoczeniu w coraz dłuższym wymiarze czasowym (kampania permanentna).

Zasadnym wydaje się wskazanie rozróżnienia obecnego tak w literaturze przedmiotu jak również w poprzednim rozdziale. Na rozwój zarówno organizacji jak również kampanii politycznych wpływ mają czynniki tak endogenne jak i egzogenne. Dostosowanie się przez organizację do takich czynników zewnętrznych jak niepewność, złożoność oraz tempo zachodzących zmian sprawia, że środowisko, w którym przychodzi jej operować należy określić mianem złożonego. W tym wypadku przystosowanie się może być proaktywne bądź reaktywne. W pierwszym wypadku organizacja stara się antycypować zmiany w otoczeniu lub uzyskiwać na nie wpływ. Działanie reaktywne polega na aktywnym dostosowywaniu celów i struktury do wymogów zewnętrznych.

Sposób organizowania kampanii komunikacyjnych odzwierciedla możliwość adaptacji wzorów działań politycznych sprawdzających się w danym otoczeniu. Oznacza to, że determinanty otoczenia limitują wybór możliwych opcji prowadzenia kampanii. Nie zmienia to jednak faktu, że kluczowe miejsce w przygotowaniu lub analizie politycznych działań marketingowych zajmuje rozpoznanie bezpośredniego otoczenia, definiowanego jako obszar będący miejscem interakcji (odbywających się zgodnie z określonymi regułami politycznymi i prawnymi) pomiędzy konkurującymi podmiotami politycznymi występującymi w roli dostawców dóbr, a wyborcami, których należy traktować jako konsumentów. Rozpatrując rywalizację polityczną pod kątem rynkowym zasadnym wydaje się wskazanie jego podstawowych parametrów w ujęciu marketingowym. Są to: rozmiar, charakter, zasięg oraz stopień zorganizowania.⁴³⁴

⁴³⁴ Rozmiar: rynek mały o wysokiej lojalności wyborców i ograniczonym przepływie preferencji oraz rynek duży o niskim stopniu lojalności organizacyjnej; charakter: wychodząc od propozycji A. Antoszewskiego można wyróżnić, a.) rynek skrajnie stabilny (stałość ofert i zachowań politycznych- nowe partie zdobywają nie więcej niż 5% głosów); b.) rynek umiarkowanie stabilny (stałość oferty politycznej przy większej fluktuacji zachowań wyborczych- nowe partie zdobywają 0%-5% głosów); c.) rynek umiarkowanie niestabilny (zmienność oferty politycznej oraz wyższy poziom chwiejności

Należy pamiętać, że w swoich działaniach kampanijnych każdy podmiot polityczny powinien przede wszystkim orientować się na potencjalnych odbiorców, konkurentów, zorganizowane grupy interesów społecznych oraz politycznych, środowisko medialne oraz źródła zasobów finansowych.⁴³⁵

Kontynuując podjęty tok rozważań zasadnym wydaje się rozpatrzenie odbiorcy komunikowania politycznego jako podmiotu rynkowego. Przyjmując założenie charakterystyczne dla kampanii zorientowanych marketingowo, że działania komunikacyjne powinny być podejmowane na podstawie rzetelnej znajomości potencjalnych odbiorców i ukierunkowane na zaspokojenie artykułowanych potrzeb i oczekiwań uzyskuje się określony kształt relacji organizacja polityczna - klient polityczny. W tym miejscu zasadnym wydaje się po raz kolejny podkreślenie szczególnej roli, jaką w tym procesie odgrywają środki masowego przekazu - również w tym przypadku można wnioskować o pierwszorzędym znaczeniu medialnej aktywności rynkowej, o czym była mowa już wcześniej w kontekście mediów społecznościowych, które stwarzając środowisko, w którym istnieje bądź może istnieć relatywnie swobodna wymiana danych dotyczących preferencji konkretnych użytkowników dają możliwość organizacjom politycznym tworzenie baz danych, w których agregowane i antycypowane będą preferencje danego wyborcy.

Zasadnym wydaje wskazanie pewnego paradoksu. M. Kolczyński słusznie wskazał na wzrastającą dysproporcję pomiędzy coraz większymi wydatkami na

zachowań politycznych- nowe partie zdobywają 5%-15% głosów); d.) rynek skrajnie niestabilny (przepływowi preferencji towarzyszy zróżnicowanie ofert politycznych- nowe partie zdobywają ponad 20% głosów).Należy jednak zaznaczyć, że powyższe wskaźniki muszą być uzyskane w co najmniej trzech kolejnych elekcjach, gdyż w innym razie można mówić jedynie o rynkach oscylujących pomiędzy dwoma lub więcej wyróżnionymi wariantami. Zobacz także, A. Antoszewski, „Wzorce rywalizacji politycznej we współczesnych demokracjach europejskich”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004 r., s. 29, A. Żukowski, „Systemy wyborcze”, Wydawnictwo WSP, Olsztyn 1997 r., s. 98.

⁴³⁵ W podobnym tonie wypowiedziała się P. Norris, która wymieniła cztery główne czynniki, które jej zdaniem należy uznać za istotne warunki wpływające na procesy modernizacyjne: a.) środowisko regulacyjne- w jego skład wchodzi system wyborczy, szczybel wyborów oraz prawo regulujące kwestie prowadzenia kampanii wyborczych; b.) system partyjny- włączając strukturę organizacyjną, przynależność, finanse partyjne (przez elity, masowych członków itp.) oraz partyjną rywalizację w ramach systemu; c.) system medialny- uwzględniając poziom rozwoju wyspecjalizowanych ośrodków doradczych i badawczych oraz strukturę i poziom mediów; d.)elektorat- rozumiany jako wzorce zachowań wyborczych. Zobacz także, P. Norris, "A Virtuous Circle. Political Communications in Postindustrial Societies", Cambridge University Press, Cambridge 2000 r., s. 151.

działalność kampanijną oraz zmniejszającym się poziomem uczestnictwa wyborczego.⁴³⁶ Zdaniem autora niniejszej dysertacji odpowiedzią na taką zależność mogą być w pewnej mierze rozważania przeprowadzone w rozdziale I. Analiza człowieka masowego J. Ortegi y Gasset'a wydaje się sugerować niedocenienie przez człowieka współczesnego zdobyczy cywilizacyjnych co koresponduje z poglądami J. Schumpetera, w myśl których założenia dotyczące aktywności ludzkiej powinny opierać się na twierdzeniu, iż człowiek kieruje się przede wszystkim interesem własnym. Te poglądy wydają się być z kolei zbieżnymi z argumentami R. Koole'a, zaprezentowanymi w rozdziale II, który tłumaczył stosunkowo niską aktywność obywateli w sferze holenderskiej polityki brakiem dodatkowych zachęt dla potencjalnych działaczy. Polityka zbliżając się metodami i technikami do działalności typowo komercyjnej wydaje się być zmuszoną dostarczać obywatelom adekwatnych korzyści, które płyną z innych źródeł życia współczesnego człowieka. Z drugiej jednak strony nie można zapomnieć o maszynie politycznej, która produkując różnego rodzaju komunikaty bardzo często w efekcie końcowym prowadzi do szeregu rozczarowań, które powstają wskutek niespełnionych obietnic wyborczych. Takie podejście wydaje się korespondować z koncepcją sprzedażową P. Kotlera. Zaprezentowana interpretacja pokazuje, że zarówno obywatele jak i organizacje polityczne mają przed sobą dużo do zrobienia. Z punktu widzenia praktyki, organizowania i zarządzania kampaniami politycznymi niska aktywność obywateli w znaczący sposób ogranicza możliwość prognozowania efektów podejmowanych przedsięwzięć. Zaniechanie przeprowadzenia gruntownego rozpoznania i określenia determinantów zachowań politycznych⁴³⁷ jest w myśl tak rozważań przeprowadzonych w poprzednim jak i aktualnym rozdziale sprzeniewierzeniem się podstawowym regułom marketingu politycznego, czyli racjonalności i przewidywalności podejmowanych działań.

⁴³⁶ M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 163-164. Zobacz także, R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 2000r.

⁴³⁷ Zachowania polityczne rozumiane jako „wszelkie świadome i nieświadome (mimowolne) reakcje (czynności) ludzi na bodźce wywodzące się ze zjawisk i procesów politycznych, których istotą jest sprawowanie władzy, w tym- podejmowanie zaspokajających potrzeby ludzi decyzji o rozdziale dóbr materialnych i niematerialnych”, Zobacz także, L. Sobkowiak, „Działania polityczne. Teoria i praktyka”, [w:] A.W. Jabłoński, L. Sobkowiak (red.), „Marketing polityczny w teorii i praktyce”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002r., s.19.

Przechodząc do problemu badań zachowań politycznych należy pamiętać, że zasadnicza trudność wynika z faktu wielopłaszczyznowego podłoża leżącego u podstaw wspomnianych postaw.⁴³⁸ W praktyce bardzo często zachowania polityczne są sprowadzane jedynie do wyborczych, a te utożsamiane wyłącznie z aktem głosowania. Kolejnym logicznym krokiem jest więc dalsze upraszczanie rzeczywistości poprzez dokonywanie analizy wyników wyborów i uzyskanego poparcia przez poszczególne podmioty polityczne zamiast dokonania pogłębionej charakterystyki czynników warunkujących zachowania polityczne.⁴³⁹

Polityka i akty wyborcze wymagają szeroko rozumianej aktywizacji jednostek. Czynniki mobilizacyjne w tym zakresie stanowią konglomerat uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych. Motywatory zewnętrzne są związane przede wszystkim z obiegiem i oddziaływaniem informacji dotyczących określonych przedsięwzięć kampanijnych, wydarzeń im towarzyszących oraz innych, które mają wpływ na postrzeganie sceny politycznej. W naturalny sposób tworzy się sieć komunikacyjna, w której centralną pozycję zajmuje dana jednostka, zaś podstawowymi ogniwami są ugrupowania, środki masowego przekazu, a także członkowie zbiorowości, do której dana jednostka należy. Za wynik interakcji komunikacyjnych można uznawać pozyskane podczas ich trwania zasoby informacyjne, które pozwalają jednostce na osiągnięcie maksymalnych korzyści kojarzonych z istniejącym układem politycznym. Tego rodzaju interakcje bardzo często rozpoczynają cyrkulację wtórną, podczas której odbiorca przekazu politycznego oddziałuje na innych członków swojej grupy społecznej- jak wskazano w początkowej części niniejszego rozdziału, pośrednia mobilizacja w znaczący sposób zwiększa społeczny zasięg komunikatów kampanijnych.

⁴³⁸ Przykładowo, S. Wróbel proponował szerokie ujęcie, które obejmuje następujące determinanty: historyczne (tradycje państwowości, ukształtowane wzoru życia społecznego itp.), kulturowe (z naczelnym miejscem systemów aksjologicznych), ekonomiczne (poziom rozwoju gospodarczego, poziom zamożności społeczeństwa, wielkość środków ekonomicznych ściąganych/alokowanych przez państwo), społeczne (klasowe i statusowe), rasowe i etniczne (ograniczenie/umożliwienie odmiennym rasom/narodowościom udziału w wyborach itp.), religijne (różny stosunek wyznać do życia publicznego i aktywności wyborczej), prawne, psychologiczne (motywy osiągnięć w społeczeństwie, skłonności do intelektualnego postrzegania świata, poczucie alienacji/ skłonności ekstrawertyczne) i polityczne (systemowe i sytuacyjne), Zobacz także, S. Wróbel, „O pojęciu i modelach zachowań wyborczych”, [w:] P. Dobrowolski, M. Stolarczyk (red.), „Polityka: przedmiot badań i jej formy przejawiania się”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000r., s. 122-123.

⁴³⁹ Charakterystyki pogłębionej w ujęci statycznym, która za cel stawia sobie określenie determinantów aktualnie kształtujących zachowania oraz w ujęciu dynamicznym, zorientowanej na uchwycenie przebiegu procesów przeobrażeń układu i hierarchii czynników determinujących.

W tym momencie należy jednak podkreślić, że ważną rolę w kształtowaniu indywidualnych postaw, opinii i zachowań wyborczych odgrywa zaufanie pokładane w ważności oraz sile sprawczej własnego zaangażowania. Im bowiem częściej ta ocena jest negatywna, tym większe prawdopodobieństwo ukształtowania się pasywnych nawyków politycznych. Zasadnym wydaje się jednak podkreślenie faktu, że motywacja wewnętrzna dotycząca aktów politycznych opiera się na zinternalizowanych przekonaniach wobec polityki, jest więc pochodną kultury politycznej⁴⁴⁰, na którą składają się: zainteresowanie polityką, wiedza na jej temat, preferowane wartości, normy i wzory zachowań oraz kryteria wartościowania zjawisk i procesów politycznych.

Pozostając w nurcie rozważań nad partycypacją obywatelską oraz indywidualnymi motywacjami, które kierują obywateli w stronę aktywności w sferze publicznej niezwykle interesującymi wydają się być związki pomiędzy przynależnością do określonej kategorii społecznej a postawami politycznymi. Wydaje się, że kategoryzacja z uwagi na wiek, płeć i wykształcenie pozwala uchwycić pewne prawidłowości dotyczące zachowań politycznych określonych segmentów elektoratu. Innym kryterium może być w tym przypadku status ekonomiczny, grupujące obserwowane populacje ze względu na wysokość uzyskiwanego dochodu. Możliwe do zastosowania są także wskaźniki pomocnicze takie jak miejsce zatrudnienia, zamieszkania, kryteria geograficzne czy szeroka gama wskaźników psychograficznych. W przypadku ujawnienia prawidłowości, następnym, logicznym, krokiem wydaje się poszukanie wartości, które łączą z polityką i jej podmiotami członków poszczególnych zbiorowości, a także określenie mechanizmu, dzięki któremu w danej zbiorowości powstają układy wartości politycznych. W tym przypadku można posłużyć się schematem „środek-cel”⁴⁴¹, zgodnie z którym jednostki podejmują działania polityczne, aby osiągnąć wymierne korzyści. Żeby mogło jednak do tego dojść niezbędne jest wykazanie wzajemnego oddziaływania pomiędzy politykami a wyborcami, które musi polegać na właściwym odczytywaniu potrzeb i celów wyborców, a następnie

⁴⁴⁰ J. Garlicki, A. Noga- Bogomilski, „Kultura polityczna w społeczeństwie demokratycznym”, Fundacja Europejska, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2004r., s.50-59.

⁴⁴¹ G. Antonides, W.F. van Raaij, „Zachowanie konsumenta”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003r., s.160.

konstruowaniu dopasowanej oferty i jej umiejętnym transmitowaniu do odbiorców docelowych.⁴⁴² Z tego powodu należy podkreślić, że kategoria badania określonych zbiorowości i ich segmentacja powinna posiadać ciągły charakter.⁴⁴³

Niezbędnym jest podkreślenie niezwykle istotnej roli, jaką, zarówno w kontekście jednostek jak i całych zbiorowości, odgrywają emocje w procesie podejmowania decyzji wyborczych. Stanowią one pewnego rodzaju filtr, przez który jednostka postrzega, interpretuje i organizuje otoczenie oraz ukierunkowuje proces podejmowania decyzji. Wyniki badań wydają się sugerować, że nawet przy braku wiedzy na temat poszczególnych podmiotów politycznych odbiorcy mogą mieć jasno określony stosunek emocjonalny do nich.⁴⁴⁴ Stąd też tzw. sfera politycznej miękkiej sprzedaży opiera się na manipulowaniu stanem emocjonalnym potencjalnych odbiorców. Przy czym warto podkreślić, że w ujęciu marketingowym szczególną uwagę poświęca się odbiorcom politycznym o nieukształtowanym lub nieokreślonym preferencjach. Wiąże się to z powszechnym przekonaniem, że uzyskanie poparcia w takich segmentach znacznie przybliży organizację polityczną do sukcesu wyborczego.⁴⁴⁵

Jak już wspomniano wcześniej, w procesie politycznego komunikowania masowego centralną rolę odgrywają środki masowego przekazu. Wydaje się, że mimo wzrastającej roli Internetu w życiu jednostek, telewizja nadal zajmuje czołową lokatę jako główne źródło informacji politycznej dla większości obywateli.⁴⁴⁶ Podstawowym

⁴⁴² Tamże, s. 161.

⁴⁴³ W tym wypadku wypada po raz kolejny podkreślić rolę mediów społecznościowych, które tworząc środowisko, w którym ludzie wymieniają swoje poglądy oraz tworzą profile zawierające niejednokrotnie szczegółowe dossier na własny temat stwarzają okazję do prowadzenia cyklicznych badań preferencji i ocen rzeczywistości przez partie polityczne.

⁴⁴⁴ M. Kolczyński, cytując za M. Wattenbergiem wskazał, że około 1/3 badanych, nie posiadając jakiegokolwiek wiedzy o aktorach politycznych, miało ukształtowany do nich stosunek emocjonalny. Zobacz także, M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r., s. 171.

⁴⁴⁵ Oczywiście powyższa teza jest tym łatwiejsza do obrony im większy procent całości stanowi elektorat nieinercyjny o nieugruntowanych i możliwych do zbadania preferencjach. W takiej sytuacji niezbędną wydaje się precyzyjna klasyfikacja ewentualnych motywów uczestnictwa politycznego członków określonych grup: sytuacyjnych, racjonalnych, społecznych, bądź emocjonalnych. Dzięki temu możliwe staje się sformatowanie przekazów kampanijnych.

⁴⁴⁶ Aczkolwiek należy pamiętać, o pewnego rodzaju hybrydach, tzn. łączeniu narzędzi telewizyjnych oraz stanowiących do niedawna domenę sieciową. Przykładami mogą być takie programy jak „Szkło

atrybutem odbiorczym wspomnianego medium wydaje się być jego powszechność i wszechobecność, a także łatwość użytkowania. Spoglądając na badaną tematykę z perspektywy nadawczej warto wspomnieć o nieograniczonych wręcz możliwościach kreowania efektywnych strategii komunikacyjnych, które łączą w koherentny sposób merytoryczną stronę komunikatu z właściwą i atrakcyjną formą wizualną, odpowiednim dawkowaniem emocji, prostotą personalizacji przekazu politycznego (ukierunkowywanie zainteresowania na osoby polityków zamiast na kwestie programowe), czy wzrastającą precyzją adresowania komunikatów.

Wydaje się, że coraz większa rola telewizji koresponduje z wcześniej wspomnianą spadającą aktywnością partii politycznych na płaszczyźnie interakcji bezpośrednich, co prowadzi do zmniejszającej się stabilnej i stałej identyfikacji wyborców z danym ugrupowaniem. Powstała próżnia pomiędzy organizacjami typu politycznego a obywatelami została bardzo szybko wypełniona przez nadawców telewizyjnych, którzy uzyskali w ten sposób status pośrednika komunikacyjnego. Należy jednak pamiętać, że media nie są jedynie pewnego rodzaju nośnikiem informacyjnym. Ich rola jest dużo bardziej opiniotwórcza i kreacyjna chociażby poprzez samodzielną interpretację wydarzeń oraz ustanawianie priorytetów ekspozycyjnych dla konkretnych problemów.⁴⁴⁷ Podkreśleniem wspomnianych argumentów jest fakt, że dla wielu odbiorców kontakt z medialnymi przekazami o treści politycznej jest w zasadzie substytutem realnego uczestnictwa w toczących się wydarzeniach politycznych. W rozwoju przekazów medialnych można dostrzec pewien paradoks. Spadkowi zainteresowania informacjami politycznymi towarzyszy wzrost telewizyjnej oferty

kontaktowe” stacji TVN, czy „Sprawa dla reportera” stacji TVP Program 2, gdzie w czasie rzeczywistym można śledzić opinie widzów na poruszany temat. Ponadto programy telewizyjne niemal powszechnie można śledzić również w sieci, co np. umożliwia ich częstszą ekspozycję- pod warunkiem posiadania mobilnego Internetu.

⁴⁴⁷ Mierzona tak za pomocą ilości ekspozycji, jak również czasu przeznaczanego dla wyeksponowania danego materiału.

informacyjnej.⁴⁴⁸ Powoduje to tzw. narrowcasting, czyli zawężanie przekazu przejawiające się ograniczaniem tematyki i upraszczaniem form jej prezentowania.⁴⁴⁹

Spinając klamrą dotychczasowe rozważania zasadnym wydaje się wskazanie najważniejszych funkcji, które pełnią środki masowego przekazu w komunikowaniu politycznym:

1. szeroko rozumiana funkcja informacyjna;
2. funkcja interpretacyjno- definicyjna (tzn. agenda setting, czyli ustalanie ważności tematów politycznych);
3. funkcja socjalizacyjna;
4. funkcja propagacyjna;
5. funkcja mobilizacyjna.

Wspomnianych funkcjom przypisane są trzy podstawowe role mediów masowych w obiegu informacyjnym:

1. rola służebna (edukowanie społeczne i tworzenie pola dyskursu politycznego);
2. rola interpretacyjna (nadawanie społecznego znaczenia faktom i zjawiskom politycznym);
3. rola marketingowa (media jako kanał przekazu pomiędzy aktorami sceny politycznej).⁴⁵⁰

Pojawienie się nowych mediów sprawiło, że dostęp do informacji politycznych stał się zdecydowanie łatwiejszy. Zakłada się, że jednym z efektów politycznych kampanii

⁴⁴⁸ Zwiększonej ilości nadawców towarzyszy zwiększenie konkurencji, a co za tym idzie powiększa się ilość wytwarzanych informacji.

⁴⁴⁹ Wspomniany trend jest odzwierciedlony przez sposób wykorzystania wypowiedzi polityków w telewizyjnych programach informacyjnych- długość tzw. sound bites (nieprzerwane wypowiedzi polityków) zmalała z około 45 sekund w latach sześćdziesiątych do około 8-10 sekund obecnie.

⁴⁵⁰ M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r., s. 175. Zobacz także, R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 2000r.

medialnych ma być pojawienie się lepiej poinformowanego, bardziej zaangażowanego i przywiązanego do danego problemu społecznego elektoratu.⁴⁵¹ Z tej perspektywy należy pokreślić relację, która występuje na linii media - organizacje polityczne i politycy. Nadawcy medialni, kierując się zyskiem finansowym, są zobligowani do zgromadzenia odpowiednio licznej publiczności i przyciągnięcia uwagi potencjalnych reklamodawców- potrzebują więc tak tematów jak i osób wyrazistych, nośnych medialnie. Z drugiej strony politycy i konsultanci polityczni oferują atrakcyjny produkt - informacyjne kampanie oraz reklamy polityczne. Jednocześnie aktorzy sceny politycznej muszą pozyskiwać szerokie masy poparcia, wyrabiać sobie swoją markę, co bez wsparcia w postaci komunikatu o zasięgu masowym nie wydaje się możliwe. W tym kontekście kampania polityczna może być ujmowana jako specyficzny proces wymiany rynkowej, w której media oferują bezpłatną ekspozycję i formę dotarcia do wyborcy, a także miejsce i czas emisji materiałów odpłatnych, zaś politycy oferują „pakiet informacyjny”, który stymuluje wzrost parametrów odbiorczych.

Relacja wspomniana we wcześniejszym akapicie jest na tyle trwała i rozpowszechniona, że można mówić o pewnego rodzaju prawidłowości procesu kształtowania opinii publicznej. Proces ten przebiega w trzech etapach o charakterze nadawczo-odbiorczym:

1. przekazywanie informacji (nadawanie) - gromadzenie informacji (reakcja odbiorcza);
2. definiowanie ważności informacji (nadawanie) - selekcja informacji, zogniskowanie uwagi na informacjach uznawanych przez nadawców medialnych za najważniejsze (reakcja odbiorcza II stopnia);
3. kształtowanie preferencji politycznych (nadawanie) - samookreślenie preferencji (finalna reakcja odbiorcza).⁴⁵²

⁴⁵¹ Warto pamiętać o tym, co podkreślano już w tym rozdziale wielokrotnie- dysponenci mediów mają niezwykle szeroki margines swobody decyzyjnej co do kwestii, którzy politycy bądź które kwestię będą szczególnie eksponowane. Z tego powodu warto wyeksponować rolę kreacyjną mediów.

⁴⁵² M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r., s. 176.

Rozważając specyficzną relację nie można zapominać o samej opinii publicznej. Wskazana wydaje się w tym miejscu klasyczna definicja G. Tarde'a, który stwierdził, że opinią publiczną można określić chwilową, mniej lub bardziej logiczną grupę sądów, odpowiadających zagadnieniom doby bieżącej, które kursują wśród ludzi zamieszkujących jeden i ten sam kraj, należących do tej samej warstwy społecznej. Przy czym należy dodać, że posiadacze jednostkowych opinii muszą zdawać sobie sprawę z istnienia korespondujących opinii innych, ponieważ w innym wypadku mogłoby powstać odosobnienie pojęciowe, które uniemożliwiłoby powstanie spójni umysłowej pomiędzy jednostkami podobnymi sobie, a nie posiadającymi świadomości tego podobieństwa.⁴⁵³ Co bardzo ważne, G. Tarde wskazywał, że głównym źródłem opinii są przekazy medialne.⁴⁵⁴ W tym kontekście pionierskimi wydają się tezy W. Lippmanna, zamieszczone w jego sztandarowym dziele pt. „Public Opinion”. Podstawowym założeniem było zwrócenie uwagi na ograniczone możliwości percepcyjne jednostki i jej bezradność wobec złożoności otoczenia.⁴⁵⁵ Zdaniem W. Lippmanna „świat, z którym mamy do czynienia pod względem politycznym, leży poza naszym zasięgiem (...) zmuszeni do działania w tym otoczeniu, musimy najpierw zrekonstruować je

⁴⁵³ G. Tarde, „Opinia i tłum”, Biblioteka Tygodnika Ilustrowanego, Warszawa 1904r., s. 73.

⁴⁵⁴ Wspomnianą koncepcję można odnaleźć np. w badaniach przeprowadzonych przez P. Lazarsfelda, B. Berelsona oraz H. Gaudeta, którzy stwierdzili, że media dostarczają jedynie bodźców do dalszej, bezpośredniej interakcji komunikacyjnej, która toczona w danym środowisku miała mieć ich zdaniem kluczową rolę w kształtowaniu zarówno indywidualnych jak i grupowych postaw. Podobny pogląd głosił A. Downs, który stwierdził, że dyskusja z innymi ludźmi pomaga jednostkom w lepszym zrozumieniu i przyswojeniu przekazów medialnych. W synonimicznym tonie wypowiedział się S. L. Popkin, który stwierdził, że indywidualna ocena informacji jest złożonym procesem, w którym decydującą rolę odgrywają dyskusje z innymi ludźmi, których odbiorca obdarza zaufaniem. Dodatkowo, jednym ze skrótów używanym przez wyborców przy ocenie przyszłych działań kandydata, bez zadawania sobie trudu zebrania dodatkowych danych, jest łączenie wszystkich posiadanych informacji o kandydacie w opowieść, narrację o strukturze przyczynowo- skutkowej. Opowieść musi mieć głównego bohatera, wyborcy tworzą go na podstawie swojej znajomości ludzi, którzy mają cechy i właściwości podobne do cech kandydata. Takie podejście tworzy interpretację wychodzącą poza posiadane, niekompletne informacje. Przyczynowo- skutkowa struktura tych opowieści umożliwia wyborcom myślenie o rządzie w kategoriach przyczyny i skutku oraz ocenę tego co ten rząd zrobi w przyszłości. Zobacz także, S. L. Popkin, „Spekulujący wyborca: komunikacja i perswazja w wyborach prezydenckich” [w:] J. Szczupaczyński (red.), „Władza i społeczeństwo 2.”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998r., s. 234-235.

⁴⁵⁵ W niniejszej dysertacji posłużono się tożsamą koncepcją, w myśl której rzeczywistość społeczna jest niczym system naczyń połączonych, gdzie jeden element jest w mniejszym bądź większym stopniu współzależny od kolejnego. Zasadnym wydaje się wspomnieć w tym miejscu o koncepcji L. von Bertalanffy'ego z rozdziału poprzedniego, w myśl której możliwe było rozwinięcie się połączonych dyscyplin. W takim świetle istotnie, możliwości percepcyjne jednostki wydają się niewielkie.

w prostszym modelu zanim będziemy umieli z nimi postępować"⁴⁵⁶. W. Lippmann każe zastanowić się, jak niewielki jest udział bezpośrednio poczynionych spostrzeżeń wobec tych, które przekazują media oraz jak początkowy jest to etap w procesie zniekształcania obrazu świata w ludzkich umysłach.⁴⁵⁷ Taki pogląd wydaje się jeszcze bardziej umacniać centralną rolę mediów masowych w sieci komunikacyjnej. De facto brak pełnych zdolności poznawczych w połączeniu z pośredniczącą rolą mediów masowych sprawia, że chociażby wspomniane wcześniej narzędzie, agenda setting, samo w sobie staje się niezwykle efektywnym w procesie modyfikowania postaw i opinii politycznych nie wspominając już o innych metodach i technikach kreowania komunikatu. Słusznie więc czasami nadawców medialnych określa się mianem strażników przepływu informacji.⁴⁵⁸ W tym kontekście warto ponownie połączyć kontekst informacyjny z wizualnym. M. Kolczyński, który przeprowadził badania strategii politycznych i telewizyjnych w kampaniach wyborczych w Polsce w 2005 r., stwierdził, że zasadniczą przyczyną wzrostu znaczenia kreowanych w procesach wyborczych obrazów to marketingowy kierunek procesu profesjonalizacji kampanii wyborczych oraz właśnie mediatyzacja polityki. Istota oddziaływania wyborczego z perspektywy polityków i relacjonowanie kampanii przez media (telewizję) polega na kreacji wrażeń, czyli intencjonalnym, bądź nie, wysyłaniu bodźców informacyjnych, tworzących tzw. rzeczywistość medialną, która pełnić zaczyna nadrzędną rolę w kształtowaniu postaw wyborców. Kampania 2005 r. w Polsce potwierdziła wizerunkowy charakter rywalizacji wyborczej. W tym przypadku kluczową rolę pełnią oferty polityczne opierające się na uproszczonym przekazie aksjologicznym oraz takim samym stosunku do liderów politycznych. Taki mechanizm znajduje swoje szczególne

⁴⁵⁶ E. Noelle-Neumann, „Spirala milczenia. Opinia publiczna- nasza skóra społeczna”, Wydawnictwo Zys i S-ka, Poznań 2004r., s. 164.

⁴⁵⁷ Tamże., s. 164.

⁴⁵⁸ W. L. Bennett podjął próbę określenia podstawowych reguł selekcji informacji przez media masowe. Jego zdaniem można wyróżnić cztery podstawowe zasady doboru informacji: 1. indywidualną-dziennikarską, w myśl której decyzję o selekcji materiału podejmuje osoba redagująca program informacyjny na podstawie subiektywnej decyzji; 2. organizacyjną, w myśl której dobór materiału jest oparty na profesjonalnych standardach redakcyjnych, natomiast podstawową normą jest obiektywizm; 3. ekonomiczno - marketingową, w myśl której selekcja opiera się na komercyjnej atrakcyjności, w myśl której podstawą selekcji są prawdopodobne reakcje odbiorcze; 4. technologiczno- konkurencyjną, w myśl której media są zorientowane na bezpośredniość i szybkość przekazu informacji, zaś selekcja schodzi na dalszy plan. Zobacz także, M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r., s. 179-180.

zastosowanie na niestabilnych rynkach politycznych.⁴⁵⁹ W tym kontekście interesującą typologię celowego manipulowania informacjami przedstawił M. Iłowiecki, który wyróżnił następujące najczęściej stosowane działania:

- przemilczenie wybranych informacji;
- nagłaśnianie informacji niesprawdzonych;
- świadome insynuacje, określenia utrwalające wizerunek;
- manipulację tytułami i zapowiedziami treści;
- metodę „przykrycia” (ukrycie informacji istotnych za sensacyjnym, a przy tym nieistotnym informacyjnie przekazem);
- metodę autorytetów pozornych;
- operowanie lękiem i agresją;
- symulację obiektywizmu i neutralności;
- opóźnienie informacji oraz ich fragmentaryzację.⁴⁶⁰

Powyższa klasyfikacja, jak również wcześniejsze rozważania wydają się posiadać swoje odzwierciedlenie w rzeczywistości. Badania przeprowadzone przez M. McCombsa oraz D. L. Shawa⁴⁶¹ przyniosły potwierdzenie, że informacje, którym poświęca się największą uwagę w przekazach medialnych skupiają zainteresowanie odbiorców i są postrzegane jako społecznie ważne. Media masowe, selekcionując i eksponując informacje, tworzą obraz każdej kampanii politycznej oraz podbudowę informacyjną poruszanych w kampanii problemów. Skuteczność mediów w nadawaniu ważności poszczególnym tematom politycznym zależy od wielu czynników, wśród

⁴⁵⁹ M. Kolczyński, M. Mazur, „Wojna na wrażenia. Strategie polityczne i telewizja w kampaniach wyborczych 2005r. w Polsce”, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2007r., s.232-236. Zobacz także, R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 2000 .

⁴⁶⁰ M. Iłowiecki, „Krzywe zwierciadło. O manipulacji w mediach”, Wydawnictwo Archidiecezji Lubelskiej, Lublin 2003r. s, 113-155.

⁴⁶¹ T. Goban- Klas, „Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Kraków 1999r., s. 267-268.

których należy wyróżnić następujące: liczbę dostępnych źródeł informacji, częstotliwość udostępniania informacji a tym samym poziom nasycenia informacyjnego, sposób formatowania i prezentowania informacji, zgodność lub rozbieżność agend społecznej i medialnej. W tym wypadku należy powiedzieć, że osiągnięcie względnego obiektywizmu wydaje się niemalże niemożliwe. Już sam fakt selekcji informacji oraz przyjęta kolejność ich prezentacji są swego rodzaju zabiegiem interpretacyjnym. Stworzenie tzw. ram odbiorczych (tzw. framing effects) w postaci framingu faktów oraz framingu tematyczno- problemowego buduje zrozumiały i łatwo przyswajalny przekaz.⁴⁶²

Zasadnym wydaje się wskazanie, że obecnie nadawcy medialni łączą wymogi komercyjne, które polegają na tworzeniu nośnego społecznie przekazu, z afiliacjami politycznymi nadawcy. Jest to z pewnością niezwykle skuteczna forma manipulacji komunikacyjnej. W opinii R. Mertona i P. Lazarsfelda sceptycyzm odbiorców jest stosunkowo łatwy do przełamania. Każdy medialny przekaz polityczny sformatowany z wykorzystaniem odpowiednio dobranych i przygotowanych informacji (tzw. triada perswazyjna: pozorna bezstronność, fragmentyzacja i oderwanie od kontekstu), bez odczuwalnego nacisku ze strony nadawcy, prowadzi do reakcji odbiorczych zgodnych z oczekiwaniami nadawcy przekazu.⁴⁶³ Dodatkowo należy podkreślić fakt postępującej atomizacji społeczeństw, którego konsekwencją jest ograniczenie bezpośrednich kontaktów społecznych co skutkuje, w kontekście procesu socjalizacji politycznej, wzrastającą rolę środków masowego przekazu. Wydaje się jednak, że medialne wsparcie jest nieco kontrowersyjne. Dziennikarze, w produkowanych materiałach, udzielają odbiorcom podstawowych wskazówek, które ułatwiają podjęcie decyzji dotyczącej wyboru określonego zachowania politycznego. W tym wypadku dochodzi do urzeczywistnienia się też J. A. Schumpetera, o których szerzej wspomniano w rozdziale I, dotyczących kompetencji poznawczych jednostki. Innymi słowy, statystyczny użytkownik mediów, uzyskując przetworzony produkt, nie musi wykonywać całkowitej analizy w celu uzyskania wiedzy na dany temat, lecz dostaje

⁴⁶² Framing polega na wybraniu jednego lub kilku aspektów rzeczywistości i nadania im szczególnej ekspozycji w przekazach, w ten sposób propagując określoną definicję problemu, jego interpretację, preferowane sposoby rozwiązania.

⁴⁶³ R. K. Merton, „Teoria socjologiczna i struktura społeczna”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002r., s.543-560.

obrobione zagadnienie, które jest mu podane w formie kilkusekundowego newsa, bądź w formie moderowanej debaty pomiędzy stronami danego problemu, gdzie redaktor prowadzący pełni quasi - obiektywną rolę prowadzącego.⁴⁶⁴ Należy podkreślić, że przedstawiane wydarzenie jest eksponowane w formie uproszczonej, co jest zgodne z dostosowywaniem przekazu do możliwości percepcyjnych masowego odbiorcy. Konsekwencją takiego działania jest jednak konieczność dalszego redukcjonowania złożoności przekazów, co powoduje jednocześnie osłabianie kompetencji odbiorczych, co z kolei nakręca dalszą spiralę upraszczającą.⁴⁶⁵ Dodatkowo zasadnym wydaje się wskazanie, że środki masowego przekazu tworzą „klimat opinii publicznej”, który posiada swoje odzwierciedlenie w opiniach i zachowaniach jednostek. Proces jest tutaj relatywnie prosty. Jednostki pozyskują z mediów informacje pozwalające na ocenę, które wartości polityczne oraz pochodne wzory zachowań są aktualnie społecznie akceptowane i dostosowują do nich swoje zachowania w obawie przed możliwą ekskluzją.

⁴⁶⁴ W tym wypadku warto przytoczyć oświadczenie Rady Etyki Mediów z 12 października 2011r. dotyczącego skargi członkiń Rady Programowej TVP S A, B. Bubuli i B. Walewskiej, zarzucających red. T. Lisowi złamanie w rozmowie z J. Kaczyńskim, w programie z dnia 03.10.2011 r. w programie „Tomasz Lis na żywo”, wszystkich zasad karty Etycznej Mediów. Wprawdzie Rada Etyki Mediów nie podzieliła oceny członkiń Rady Programowej, jednak w tym wypadku istotnym wydaje się uzasadnienie, w którym wskazano m.in. fakt autorskiego charakteru programu, co oznacza, że dziennikarz, jako gospodarz programu, decyduje o sposobie jego prowadzenia, a także tym, jak dalece ujawni swoje poglądy polityczne. Nieprzekraczalną przez dziennikarza granicą są jedynie dobra osobiste interlokutora. Nawet jeśli w tym wypadku nie zostały przekroczone standardy etyczne to należy podkreślić, że taka interpretacja automatycznie wyklucza jakikolwiek obiektywizm, a przynajmniej nie staje w jego obronie, co oznacza, że konstruowany przekaz polityczny, który zostaje następnie przekazany wyborcom, jako gotowy produkt, może posiadać dowolne zabarwienie, zgodne jedynie z intencją nadawcy i producenta. Zobacz także,

http://www.radaetykimedia.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=15&Itemid=4

⁴⁶⁵ W tym kontekście należy odwołać się do teorii społecznego uczenia się (uczenie się przez obserwację i modelowanie). Zgodnie z tą teorią zachowania ludzkie są determinowane przez kombinację bodźców środowiskowych i uprzednich wzmocnień. Osobowość jest sumą reakcji jednostki, którą można odtworzyć z jej historii uczenia się. W tym kontekście istotne jest podkreślenie takich czynników społecznych i poznawczych jak uczenie się przez obserwację, wzajemny determinizm oraz spostrzeganie własnej skuteczności. Dodatkowo warto zauważyć, że w literaturze przedmiotu istnieje pogląd, że konstrukty osobiste wpływają na to, jak jednostka przetwarza informacje o innych ludziach, o środowisku oraz o dostępnych sposobach zachowania. Można więc na tej podstawie stwierdzić, że część wzorców zachowań politycznych jest przyswajana lub modyfikowana w wyniku obserwacji medialnych modeli przejawiających określone zachowania- skuteczność modelowania zależy od przebiegu czterech procesów: koncentracji uwagi, przechowywania w pamięci, odtworzenia motorycznego, a także wzmocnienia i motywacji. Zobacz także, P. G. Zimbardo, „Psychologia i życie”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999r., s. 541.

Wspomniane w poprzednich akapitach rysy rozwojowe mediów masowych, a konkretnie ich komercjalizacja połączona z porzuceniem dążenia do obiektywizmu, poddają pod wątpliwość nie tylko wiarygodność konstruowanego przekazu w oparciu o wskazane determinanty, ale również praktyczną użyteczność mediów w kampaniach politycznych. M. Kolczyński, cytując za G. Wolfsfeldem, wskazał, że obecnie można mówić o zjawisku tzw. "fal komunikacyjnych", które polega na znaczącym okresowym wzroście zainteresowania mediów, a tym samym i publiczności, niektórymi kwestiami lub wydarzeniami. Innymi słowy to nadawcy medialni realnie decydują, kiedy, które i w jakim przedziale czasowym dane wydarzenia powinny posiadać swoją ekspozycję. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na formę przekazów. Powszechnym obecnie zjawiskiem jest implementacja formuły rozrywkowej do programów informacyjnych (tzw. „infotainment” w przypadku radia i telewizji oraz tabloidyzacja w przypadku prasy). Wyrazistym przykładem jest używanie retoryki sportowej podczas relacjonowania przebiegu debat politycznych (kandydat X znokautował kandydata Y), czy omawiania badań preferencji wyborczych (partia Z prowadzi w rankingu popularności przed partią N oraz partią H). Zaprezentowany powyżej trend rozwojowy stawia niemałe wyzwanie przed architektami działań politycznych w XXI wieku. Należy bowiem umiejętnie łączyć rozrywkową formę z poważną treścią. To właśnie uwypukla konieczność nawiązywania coraz bliższych relacji na linii tradycyjnie pojmowanej polityki oraz świata komercyjnego. Wydaje się, że w obecnej rzeczywistości politycy muszą być zdecydowanie bardziej elastyczni w swoich formach komunikacyjnych aniżeli miało to miejsce kilkanaście bądź kilkadziesiąt lat temu. Nawet papież Franciszek, a wcześniej Jan Paweł II, zrozumieli, że otwartość, a przede wszystkim dobry wizerunek medialny są niezwykle ważne w kontaktach tak z wiernymi jak również w kontekście ewangelizacji. Analogiczna sytuacja ma miejsce w konwencjonalnym świecie polityki. Obecnie nie tylko gwiazdy estrady czy sportu, ale również politycy korzystając z powszechnie stosowanych narzędzi promocyjnych takich jak Tweeter czy Facebook. Takie postępowanie wydaje się zresztą być społecznie akceptowalnym.⁴⁶⁶ Wydaje się, że obecny trend zmierza w kierunku całkowitego

⁴⁶⁶ Autor dysertacji pragnie przytoczyć własne doświadczenia ze spotkania z premierem RP, D. Tuskiem, który odwiedzając Mikołów w ramach kampanii w trakcie wyborów uzupełniających do Sejmu RP spotkał się z wyborcami. W trakcie spotkania autor dysertacji odniósł wrażenie, że dla innych uczestników najważniejsza była jedynie forma. Może świadczyć o tym fakt, że w zasadzie w trakcie niemal godzinnego spotkania nie zadano praktycznie żadnego pytania dotyczącego spraw związanych

ujednoczenia form komunikacyjnych występujących tak na rynku komercyjnym jak również w świecie administracji publicznej. Jest to zresztą duża szansa dla posłów, senatorów, radnych oraz kandydatów na określone stanowiska publiczne, ponieważ umożliwia zastosowanie narzędzi oraz medium o charakterze masowym w skali lokalnej.⁴⁶⁷ Konieczne jest jednak podkreślenie po raz kolejny zbliżania się działalności politycznej, w stosowanych metodach i środkach, do otoczenia rynkowego, a zwłaszcza marketingowego. Podbudowaniem powyższej tezy może być wzrastająca konieczność stałej dbałości o markę tak ugrupowania jak i indywidualnego polityka. Nowoczesne standardy jej budowania polegają na nawiązywaniu relacji pomiędzy usługodawcą/producentem a konsumentem. Posiada to również swoje przełożenie w rzeczywistości politycznej, gdzie polityk, który ma określone korzenie ideologiczno-programowe, na tej podstawie powinien kreować swój wizerunek. Jednak dynamiczne otoczenie sprawia, że każdy polityk musi być na bieżąco z oczekiwaniami i poglądami swoich wyborców. Zwłaszcza, że w dobie mediów społecznościowych zostało to ułatwione w sposób bezprecedensowy. Uzyskiwane uwagi „w terenie” powinny być skrzętnie notowane, a następnie przekazywane do centralnej bazy danych, którą ma zarządzać centrala partii. Umożliwi to bieżące i stałe badanie preferencji, które mogą pomóc w wyodrębnieniu segmentów wyborczych dopasowanych do określonych kontekstów (terytorialny, wiekowy, wykształcenia, płci itp.). Dodatkowo tak pozyskiwane dane wydają się być relatywnie tanimi, gdyż automatycznie usuwają pośrednika w postaci ośrodków badawczych. Jednocześnie możliwe będzie nawiązanie bliższych więzi

z polityką tak krajową jak i regionalną (najczęściej zadawane dotyczyły najskrytszych marzeń premiera bądź preferowanych form spędzania wolnego czasu) zaś na koniec uczestnicy gremialnie ustawiali się do indywidualnego zdjęcia z premierem, by po kilku minutach zamieścić je na swoim profilu w mediach społecznościowych.

⁴⁶⁷ Przykładowo kandydat na stanowisko publiczne, po stworzeniu własnej strategii oraz oferty politycznej, a także wizerunkowej, w myśl zasad zaprezentowanych na wcześniejszych kartach niniejszego rozdziału, może obecnie dotrzeć do dużej grupy potencjalnych wyborców w swoim okręgu nie za pomocą bezpośrednich spotkań wyborczych (które i tak gromadzą raczej zwolenników aniżeli przeciwników), lecz może m. in. za pomocą mediów społecznościowych częściowo zbadać segmenty elektoratu na określonym obszarze oraz prowadzić permanentną kampanię wyborczą, również w czasie rzeczywistym. W tym wypadku bardzo wiele zależy od pomysłowości kandydata. Przykładowo, kandydat mający wykształcenie prawnicze może w ramach „przywracania sprawiedliwości społecznej” udzielać porad prawnych, umiejętność pisania interesujących artykułów w połączeniu ze znajomością problemów danego regionu stanowi dobry punkt wyjścia do wykreowania wizji rozwoju, która może być upowszechniona w formie bloga. Dodatkowo możliwości zamieszczania filmów, zdjęć, scanów pozwalają na uzyskanie pozornego obiektywizmu w ramach prowadzonych działań. Późniejsze włączenie do tak konstruowanej kampanii działań o charakterze bezpośrednim, takich jak spotkania wyborcze, pozwoli ugruntować zbudowaną na kanwie działań masowych i pośrednich pozycję.

między wyborcami i konkretnymi politykami, co może przełożyć się na odrodzenie się lojalności partyjnej, być może w nowej formie. W tak rozumianej aktywności bezpośredniej, gdzie punktem wyjścia jest tworzenie marki kandydata i ugrupowania, swoje zastosowanie mogą znaleźć również dane będące w dyspozycji instytucji posiadających informacje na temat ludności w danym regionie.⁴⁶⁸ Dzięki nim możliwe będzie np. stworzenie mapy aktywności w ramach okręgów wyborczych nałożonych na granice administracyjne. Taki konglomerat danych, w połączeniu z danymi historycznymi dotyczącymi uzyskiwanych wyników wyborczych, może stanowić przydatne narzędzie, dzięki któremu nastąpi skonstruowanie celów i tym samym terminarzy oraz konkretnych przedsięwzięć „w terenie”.

Pozostając w obrębie budowania swojego wizerunku należy zauważyć, że dotychczas tradycyjnie kojarzone z rynkiem komercyjnym pojęcia, takie jak kierunek rozwoju marki, stopień znajomości marki, głębia marki, a także długotrwałe relacje z klientami można obecnie powiązać ze sferą polityki.⁴⁶⁹ Ponadto istnieje co najmniej kilka innych narzędzi, za pomocą których możliwe jest budowanie własnej pozycji na rynku politycznym. P. Tkaczyk zauważył, że w sektorze produktów i usług istnieje zjawisko punktu styczności z marką, które można określić jako kontakt pomiędzy

⁴⁶⁸ W warunkach Polski, będą to odpowiednio Główny Urząd Statystyczny, Wydziały/ Referaty Spraw Obywatelskich Urzędów Miast i Gmin, mapy GIS, ewentualnie dane będące w dyspozycji Urzędów Skarbowych.

⁴⁶⁹ 1. Kierunek rozwoju marki- marka powinna cechować się pewną stałością (zarówno w sferze znaczeń jak i oferowanych produktów/usług), z drugiej strony brak rozwoju może sprawić, że potencjalny klient wybierze inną, bardziej ekspansywną markę. Dlatego wyznaczenie pewnego kierunku rozwoju, następnie konsekwentne trzymanie się go to klucz do sukcesu. Przekładając wskazane doświadczenia rynkowe na otoczenie polityki można wskazać, że potencjalny polityk powinien posiadać pewną stałą oś ideologiczną (liberał, konserwatysta, lewicowiec itp.), lecz w obrębie tak zarysowanych granic aksjologicznych powinny powstawać i materializować się określone i konkretnie ujęte akcje społeczne, postulaty itp., które należy jednak nieustannie poddawać ocenie i w miarę potrzeby wymieniać na inne (bądź dodawać kolejne po zrealizowaniu wcześniej proponowanych). 2. Stopień znajomości marki- Politycy i partie powinni dbać o to aby ich stopień percepcji stale rósł. Rozpoznawalność jest tak na rynku komercyjnym jak i politycznym cechą kluczową. 3. Głębia marki- oznacza ona wtórne cechy, które definiują podmiot w oczach potencjalnych klientów pozwalając jednocześnie na jeszcze lepsze odróżnienie się od konkurencji oraz stworzenie bariery dla nowych graczy. Uzyskanie opinii rynkowej np. liberała walczącego niezłomie i skutecznie o prawa wolnorynkowe może uniemożliwić wejście na arenę zmagania politycznych innego konkurenta jednocześnie uzyskując pewne spozycjonowanie względem pozostałych aktorów. 4. Długotrwałe relacje z klientami- z czym kojarzona jest aktywność danego ugrupowania/ polityka? z jakim nurtem ideologicznym? Odpowiedź na te pytania pomaga wykreować własny wizerunek, a tym samym blokuje „narzucanie” niepożądanego z zewnątrz, a także pomaga w budowaniu lojalności wyborczej.

marką a konsumentem.⁴⁷⁰ To co wydaje się niezwykle istotne to potencjalne zagrożenie, które jest tożsame dla obu wspomnianych pól aktywności. Tak jak usługi hotelarskie, czy wyjazdy wakacyjne można określić jako sporadyczne, tak działalność polityczna opiera się raczej na pewnej cykliczności bądź incydentalności określonych działań. Z tego powodu niezwykle istotną wydaje się dbałość o dobry wizerunek, gdyż pozostawienie negatywnego wrażenia może w sytuacji sporadyczności rodzić poważne konsekwencje dla organizacji czy pojedynczego polityka z uwagi na długotrwałość utrzymującego się efektu wynikającego z danej interakcji. W związku z powyższym należy zwrócić uwagę na ewolucję, która dokonała się w ostatnich latach. Rynek, tak komercyjny jak i polityczny, stał się miejscem konwersacji. Aby być skutecznym należy nauczyć się docierać do potencjalnego odbiorcy i wsłuchiwać się w jego komunikat. P. Tkaczyk wskazał kilka sposobów, których uniwersalność pozwala na ich zastosowanie również w otoczeniu politycznym. Po pierwsze, należy znaleźć odpowiedź na pytanie w jaki sposób potencjalny wyborca będzie starał się nawiązać kontakt z politykiem?⁴⁷¹, po drugie, dlaczego ugrupowanie bądź polityk są poszukiwani przez wyborców?⁴⁷² W tym kontekście istotne jest nie tylko pozyskanie poparcia wyborczego, ale również jego utrzymanie w przyszłości. W związku z powyższym zasadnym wydaje się podjęcie trybu zadaniowego w kontaktach z elektoratem. Innymi słowy, ugrupowanie i indywidualni politycy powinni dbać, aby rozpoczynana akcja została przeprowadzona od początku do końca przy zachowaniu polityki edukacyjnej i informacyjnej w stosunku do zainteresowanych wyborców.⁴⁷³ Nie każde działanie

⁴⁷⁰ Może on być zainicjowany przez markę za pomocą reklamy radiowej, mailingu, billboardów, bądź przez konsumenta, który zdecydował się na zakup takiego a nie innego produktu. Zobacz także, P. Tkaczyk, „Zakamarki marki”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011 r., s.59-60.

⁴⁷¹ Czy będą to media społecznościowe, relacje bezpośrednie, happeningi? Jakie narzędzia są w tej materii wykorzystywane przez konkurencję? Czym można zachęcić potencjalnego wyborcę? Czy znani są liderzy opinii poszczególnych środowisk? itp.

⁴⁷² Apel ideologiczny/ program są zbieżne z jego poglądami? Przekonująca okazała się strategia komunikacyjna oraz eksponowany wizerunek? itp.

⁴⁷³ W tym miejscu należy zacytować P. Kotlera, który stwierdził, że maksymalne korzyści mogą być zapewnione dzięki długoterminowemu zaangażowaniu, przy czym długi termin należy rozumieć jako co najmniej trzy lata. Podobnie jak w przypadku większości inicjatyw komunikacyjnych, efekt pojawia się bowiem dopiero po wielokrotnym kontakcie z przekazem bądź wydarzeniem. Odbiorcy docelowi zdecydowały się działać dopiero po pewnym czasie. P. Kotler, D. Hesskiel, N. Lee, „Dobro płaca! Inicjatywy marketingowe i korporacyjne, dzięki którym świat staje się lepszy, a zyski rosną”, MT Biznes, Warszawa 2012 r., s. 270.

może bowiem zakończyć się powodzeniem, w związku z czym należy w ten sposób minimalizować potencjalne straty wynikające z możliwości niepowodzenia określonego przedsięwzięcia. Taka postawa może być pomocna w zachowaniu spójności komunikacyjnej i percepcyjnej wyborcy w stosunku do polityka czy ugrupowania.

Pozostając w obrębie zdań związanych z kreowaniem wizerunku, z wykorzystaniem narzędzi pochodzących z rynku komercyjnego, należy pamiętać o konieczności pozycjonowania, które pozostaje w bliskiej relacji z segmentacją wyborczą.⁴⁷⁴ Do prawidłowego przeprowadzenia wspomnianego procesu należy udzielić precyzyjnych odpowiedzi na następujące pytania:

1. kto jest najgroźniejszym konkurentem na rynku?
2. czym jego oferta wyróżnia się spośród innych?
3. czy uwzględniając wspomniane wyróżniające atuty konkurencji ugrupowanie/ polityk jest w stanie im dorównać bądź je udoskonalić?⁴⁷⁵

Analogicznie do tez, które zostały zaprezentowane powyżej, należy zauważyć, że profesjonalny copywriting, czyli umiejętność pisanie tekstów reklamowych, znalazła również swoje zastosowanie w świecie polityki. Podstawowe zasady takie jak nie

⁴⁷⁴ Na potrzeby rynku komercyjnego P. Tkaczyk zdefiniował pozycjonowanie marki jako strategię, dzięki której zapewniona zostaje unikalność w segmentach, w których dany produkt czy usługa się wyróżnia, a także zapewnienie marce równorzędności w punktach, w których konkurencja stara się wybić. Zdaniem autora dysertacji tak sformułowana definicja pozostaje w bliskiej relacji ze światem polityki. Precyzyjne zdefiniowanie segmentów wyborców pozwala na wskazanie tych, w których ugrupowanie bądź dany polityk posiadają rolę wiodącą- wśród nich należy budować unikalność prowadzonych działań publicznych. Jednocześnie zasadnym wydaje się podpatrywanie konkurentów i reagowanie na ich działania w segmentach, gdzie uzyskiwane poparcie jest względnie duże, ale występuje zarazem kilka podmiotów o podobnej sile. Wspomniane poglądy korelują z opinią P. Kotlera, który stwierdził, że marek nie należy rozciągać ponad miarę. Raczej należy postawić na cykliczne „odświeżanie” marki, dzięki któremu możliwe będzie nadanie jej energii i rozpędu. Zobacz także, P. Kotler, M. Kotler, „Przez marketing do wzrostu. Osiem zwycięskich strategii”, Rebis, Poznań 2013r., s.90.

⁴⁷⁵ W tym wypadku na początku procesu pozycjonowania należy przeprowadzić segmentację aby móc zdiagnozować podział preferencji wyborczych, co doprowadzi do wskazania konkurentów rywalizujących o ten sam elektorat, a także tych, którzy usiłują trafić w preferencje grup społecznych, których przekonanie do własnej oferty politycznej może być relatywnie trudne i kosztowne. Następnym krokiem powinno być rozłożenie na czynniki pierwsze metod i technik, za pomocą których „najbliższy” rywal zdobywa poparcie w wybranych segmentach. Ostatnim elementem powinno być skopiowanie metod i instrumentów komunikacyjnych, ale nie w skali 1:1, gdyż taki zabieg może jedynie ugruntować poparcie dla konkurenta. Powinno to być raczej modyfikacja, ulepszenie sprawdzonych już sposobów. W tym kontekście warto oczywiście zaznaczyć się z opinią własnych zwolenników, dlaczego popierają właśnie macierzyste ugrupowanie bądź kandydata. Dostrzeżenie własnych, unikalnych cech jest równie dobrym punktem wyjścia w procesie tworzenia wizerunku i pozycjonowania oferty.

nadużywanie specjalistycznych pojęć, konstruowanie krótkich tekstów opierających się na kilku podstawowych skojarzeniach⁴⁷⁶, pisanie piramidą (od ogółu do szczegółu), dbałość o zachowywanie spójności komunikacyjnej krótkich treści z dłuższymi (takimi jak np. programy wyborcze), personalizowanie przekazu w sposób ukazujący potencjalnemu wyborcy korzyści jakie przyniesie mu oddanie głosu na sugerowaną opcję polityczną, budowanie argumentacji tak w oparciu o emocje jak i racjonalne argumenty, wreszcie testowanie to metody i techniki, których rozwinięcie jest niezbędne tak w biznesie jak i w polityce.⁴⁷⁷

Budowanie marki to niezwykle istotny proces w otoczeniu komercyjnym, bez którego w zasadzie nie może funkcjonować chcące liczyć się na rynku przedsiębiorstwo. Również w tym wypadku niektóre techniki mogą być przydatne w życiu politycznym. Konsument kupując dany produkt stara się w ten sposób zaspokoić konkretne potrzeby. Właśnie to słowo wydaje się być łącznikiem pomiędzy światem biznesu i polityki. Wystarczy powiedzieć, że w art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 8 marca 1990r. o samorządzie gminnym, (tekst jednolity Dz. U. z 1990r. Nr 16, poz.95) wskazano, że „zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy”. Per analogiam można przyjąć, że na kolejnych szczeblach administracyjnych będzie spoczywał ciężar wykonywania innych zadań, które można utożsamiać z potrzebami mieszkańców danego powiatu, województwa, czy finalnie całego państwa. W tym wypadku synonimem słowa „mieszkańcy” jest słowo „wyborcy”. Konkludując, zaspokajanie potrzeb to domena nie tylko organizacji komercyjnych, ale również administracji publicznej. Zasadnym po raz kolejny wydaje się skorzystanie z doświadczeń podmiotów wolnorynkowych.

Nawiązując do sfery konsumenckich preferencji zasadnym wydaje się wskazanie kilku technik, które od pewnego czasu są wykorzystywane w komunikacji tak producentów dóbr jak i szeroko rozumianego sektora administracji publicznej.

⁴⁷⁶ Antysystemowość P. Kukiza, JOW- y, chęć oddania władzy obywatelom itp.

⁴⁷⁷ Do wymienionego instrumentarium można dodać jeszcze kilka sprawdzonych technik jak np.: 1. stosowanie powtórzeń najważniejszych elementów przekazu; 2. budowanie wypowiedzi w oparciu o argumentację; 3. pozyskiwanie i eksponowanie rekomendacji tak „zwykłych” obywateli jak i cenionych autorytetów; 4. kreowanie potrzeb i wyolbrzymianie problemów przy jednoczesnym proponowaniu „najlepszych” rozwiązań.

Konstruowana oferta powinna skupiać się na określonych potrzebach, które docelowo mają być zaspokojone, a nie na samym produkcie, czy usłudze. Dodatkowo należy jednak wskazać, że akurat te potrzeby są kluczowe, ponieważ dzięki nim możliwe jest uzyskanie „godnego życia”, „właściwego danej jednostce statusu społecznego” itp. W tym wypadku należy pamiętać, że określony program wyborczy, bądź wybór danej opcji politycznej powinien oferować różne korzyści, w zależności od grupy odbiorców. Wydaje się jednak, że taka strategia wpisuje się w apel typu „catch-all”. W tym wypadku należy jednak pamiętać, że wyborca posiada dokładnie jeden głos, którego oddanie na kandydata X oznacza automatycznie działanie przeciwko pozostałym graczom politycznym. W związku z powyższym, podczas budowania swojej oferty politycznej należy zadbać nie tylko o wskazanie potencjalnych korzyści, jakie różne segmenty wyborców uzyskają dzięki oddaniu swojego poparcia danemu politykowi czy ugrupowaniu, ale również odróżnienie się od poglądów konkurentów w taki sposób by rozdział światopoglądowy był wyraźny. W synonimiczny sposób powstaje rozpoznawalność marki na rynkach komercyjnych. Zdaniem autora dysertacji analogicznie politycy XXI w. powinni tworzyć własną rozpoznawalność, a także własne wyróżniki.

Interesującym w omawianym kontekście wydaje się być przykład kampanii promocyjnej firmy Intel. Wspomniany koncern, produkujący procesory do komputerów, jako wytwórca jedynie pewnych części, miał ograniczony wpływ na poziom własnej produkcji, gdyż był uzależniony od sprzedaży urządzeń. Z tego powodu powstała kampania, „Intel Inside”, dzięki której wzrosła rozpoznawalność producenta procesorów. Niejednoznaczność przekazu działała w tym wypadku na korzyść wspomnianego koncernu- Intel zaczął być kojarzony jako marka prestiżowa w kontekście zakupu całego urządzenia. W praktyce był to zabieg, dzięki któremu producenci komputerów rozkładali ciężar finansowy kampanii marketingowych na dwie części, zaś Intel zaczął być kojarzony z procesorem, który warto mieć w swoim komputerze. Ta technika to strategia klientów pośrednich i bezpośrednich. W przypadku polityków oraz ugrupowań można ją zastosować dzięki prowadzeniu działań o charakterze edukacyjnym, społecznym i dobroczynnym z organizacjami pozarządowymi. Wybór określonej domeny działania, np. ochrona praw zwierząt, pomoc osobą wykluczonym społecznie może w efekcie końcowym przynieść większą

efektywność wspomnianych podmiotów sektora NGO. Ta z kolei może mieć swój wyraz w poparciu politycznym udzielanym przez członków wspomnianych organizacji pozarządowych, co może również uruchomić maszynę marketingu szeptanego, czyli jednego z bardziej efektywnych narzędzi marketingowych. Jest to jednocześnie dbałość o wizerunek partii oraz polityka, a także penetracja danego segmentu wyborców. Innymi słowy, pomaganie w spełnianiu celów statutowych określonej gamy podmiotów może przełożyć się na uzyskanie realnego poparcia politycznego udzielonego przez ich członków, zwolenników i beneficjentów.

Postępująca komercjalizacja zjawisk o charakterze komunikacyjnym wskazuje na bardzo ważną rolę emocji w tym procesie. Jest to niezwykle istotne, ponieważ komponent emocjonalny postawy wytwarza relatywnie trwałą relację łączącą jednostki odbiorcze z politykami⁴⁷⁸. Należy ponadto podkreślić, że medialny klimat emocjonalny stanowi podstawę ogólnego nastawienia opinii publicznej. Wydaje się, więc, że negatywny odbiór polityki i całej sfery publicznej jest po części pokłosiem działania intencjonalnego. Może to bowiem wynikać z dążenia nadawców medialnych do uzyskania maksymalnej atrakcyjności przekazu politycznego. P. Norris, cytowana przez M. Kolczyńskiego, słusznie wskazała, że budowanie napięcia, w czym szczególne zastosowanie mają przekazy o negatywnym wydźwięku emocjonalnym, są szczególnie skuteczne w przyciąganiu uwagi. Jest to jednak niezwykle szkodliwe dla całej sfery działalności publicznej.⁴⁷⁹ Wydaje się, że problemem jest w tym wypadku brak odpowiedzialności dziennikarzy za publikowane materiały. Analizując materiały prasowe oraz telewizyjne, a także bazując na swoim doświadczeniu zawodowym, autor dysertacji wyraża przekonanie, że kwestie zorientowane wokół szeroko rozumianej administracji publicznej oraz polityki w dużej mierze są traktowane instrumentalnie bądź bez wcześniejszego przygotowania merytorycznego.⁴⁸⁰ Statystyczny obywatel, który może jedynie korzystać z informacji zawartych w publikacjach medialnych nie

⁴⁷⁸ W tym kontekście M. Kolczyński przytoczył wyniki badań przeprowadzonych przez D. Graber, w których poddała analizie polityczne przekazy telewizyjne sugerując, że około 70% materiałów opierało się przede wszystkim na zbliżeniach twarzy polityków. Zobacz także, M. Kolczyński: „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r., s. 188.

⁴⁷⁹ Tamże, s. 188.

⁴⁸⁰ Przykładem może być wykorzystanie w programie „Tomasz Lis na żywo” wpisu z fałszywego konta na Twitterze, które miało początkowo należeć do córki Prezydenta RP, Andrzeja Dudy.

jest więc w stanie zweryfikować przedkładanych mu wiadomości. Jednocześnie, opierając się na wcześniejszym pojęciu „fal komunikacyjnych”, zasadnym wydaje się wskazanie, że z chwilą medialnej dominacji negatywnych przekazów dotyczących omawianej sfery niezwykle prawdopodobnym jest wytworzenie analogicznego sposobu postrzegania całokształtu działań podejmowanych w otoczeniu publicznym.

Należy zauważyć, że emocjonalność przekazu jest uwarunkowana przesłankami obiektywnymi, które są następnie wykorzystywane przez twórców i nadawców określonych komunikatów. P. Tkaczyk wskazał, że emocje i logiczne myślenie są ulokowane w mózgu człowieka w różnych ośrodkach. W zależności od tego, który z nich zostanie pobudzony zmieniają się mechanizmy zachowań. Emocje prowokują człowieka do działania, a nie do rozważania wszelkich zalet i wad danej sprawy. To one osłabiają analityczny system obronny mózgu, skłaniając ludzi do impulsywnych zachowań. Z tego powodu w reklamach organizacji dobroczynnych najpierw eksponowane jest głodne dziecko, a następnie komunikat „wyślij SMS”.⁴⁸¹ W związku z powyższym wzbudzenie negatywnych bądź pozytywnych odczuć jest uzależnione jedynie od twórcy przekazu. Polityka i politycy mogą więc być przedstawiani zarówno jako „patrioci działający na rzecz dobra wspólnego”, jak również jako „karierowicze nastawieni na swój własny zysk”.⁴⁸²

Dotychczasowe rozważania powinny być ukierunkowane na czynniki wewnętrzne organizacyjne, które również mają wpływ na przebieg kampanii politycznych. Powyższe rozważania zostały wstępnie zaakcentowane w rozdziale II, gdzie wskazano, że liderzy polityczni muszą zmagać się nie tylko z rywalami operującymi na tej samej scenie parlamentarnej, ale również z oponentami wewnątrz organizacji. Wydaje się to tym istotniejsze, że zakulisowe przetargi, które odbywają się w tej samej partii, mogą same w sobie przekreślić, znacznie zahamować, bądź przyspieszyć wdrażanie określonych ustaleń związanych ze sposobami prowadzenia kampanii politycznych.

⁴⁸¹ P. Tkaczyk, „Zakamarki marki”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011r., s.95.

⁴⁸² Wspomniana technika znajduje zresztą swój wyraz w spotach wyborczych, których poziom profesjonalizacji nie odbiega od najwyższego poziomu spotykanego na rynku komercyjnym. Zresztą w świecie docentrowego kierunku polityki, gdzie apel ideologiczny schodzi na plan dalszy, politycy siłą rzeczy zaczynają zbliżać się do siebie w sposobach promocji własnych ofert. W tym wypadku wartość podstawowa programów kierowanych do wyborców bywa bardzo zbliżona. Kluczem, więc jest wartość dodana, która bazuje na ładunku emocjonalnym, a także wykreowanej wartości.

Wynika to z faktu, że dowolna organizacja jest zintegrowanym zbiorem pozycji i stosunków społecznych, których wszystkie elementy składowe tworzą swoistą całość, realizującą społeczne funkcje i dążącą do osiągnięcia założonych celów.

Zasadnym wydaje się jednak wskazanie praktycznego sensu wdrażania modyfikacji w organizacji. Zmiany powinny być ukierunkowane na dostosowanie organizacji do wysoce konkurencyjnego, podzielonego odbiorczo otoczenia, w którym w dodatku centralną rolę odgrywa otoczenie medialne. Dostosowanie podlega prawidłowościom, które zostały omówione w rozdziale III przy jednoczesnym zaadaptowaniu podejścia marketingowego. Powołując się na rozważania przeprowadzone w rozdziałach II i III zasadnym wydaje się podjęcie konkluzji, że procesy transformacyjne w partiach są naznaczone następującymi objawami: deideologizacja oferty, wzrost znaczenia gremiów kierowniczych, zmniejszanie roli oraz liczby szeregowych członków organizacji, profesjonalizacja aparatu partyjnego (mierzonej wzrostem liczby etatowych członków partii posiadających wykształcenie bądź doświadczenie pozwalające na świadczenie wysoce specjalistycznych usług, lub wzrostem liczby zleceń kierowanych do wyspecjalizowanych agencji zewnętrznych), zanik niektórych funkcji dawniej pojmowanych jako partyjne (kulturalna, edukacyjna itp.), a także dążenie do przekształcenia partii w organizację typu kadrowego.

Profesjonalizacja, o której mowa w kontekście działalności politycznej powinna być rozumiana jako długofalowy i stały proces przystosowywania się aktorów politycznych do nowych medialnych koncepcji komunikowania i do wzrastającej specjalizacji celów w poszczególnych, mocno zróżnicowanych segmentach odbiorczych. Można więc powiedzieć, że postępująca złożoność uwarunkowań środowiskowych rzutuje obecnie na przebieg współczesnych kampanii komunikacyjnych. Omawiany proces ma oczywiście wpływ na organizację wewnętrzną partii. Przykładowo, w USA typowy jest konsulting zewnętrzny, podczas gdy w Europie częściej można spotkać model, w którym komórki doradcze stanowią integralną część struktury organizacyjnej. Niezależnie od umiejscowienia, konsultanci polityczni stanowią całkowicie odrębną grupę zawodową, której celem jest pomoc w efektywnym zarządzaniu całą organizacją. Zasadnym wydaje się w związku z tym doprecyzowanie dwóch sądów dotyczących konsultingu politycznego: 1. nie powinno

się utożsamiać profesji doradczych z wątpliwymi etycznie przedsięwzięciami o charakterze perswazyjnym⁴⁸³; 2. doradztwo polityczne nie ogranicza się jedynie do czasu kampanii wyborczej, lecz polega na opracowywaniu i wdrażaniu planów strategicznych, które obejmują wszystkie formy aktywności w dłuższej perspektywie czasowej. Aby uprawomocnić powyższe twierdzenia dotyczące doradztwa politycznego zasadnym wydaje się wskazanie na wyraźne formy specjalizacyjne, które tutaj znajdują swoje zastosowanie. W najbardziej schematycznym ujęciu można wyodrębnić dwie podstawowe grupy doradców:

1. ogólnych (strategów politycznych)- odpowiedzialnych za opracowanie i koordynowanie wdrożenia strategii kampanii;
2. konsultantów specjalistycznych- M. Kolczyński, powołując się na branżowy spis amerykańskich firm z zakresu konsultingu politycznego wymienił ponad czterdzieści rodzajów usług kampanijnych.⁴⁸⁴

Ponadto wspomniany badacz, powołując się na D. W. Johnsona, wskazał, że pozycja w organizacji kampanijnej i znaczenie pełnionych funkcji doradczych wyznaczają trzy poziomy zaszeregowania środowiskowego:

1. I poziom - tworzą go doradcy strategiczni, odpowiedzialni za kreowanie strategii, ogólnego przesłania kampanii oraz koncepcji komunikowania z odbiorcami;
2. II poziom - tworzą go doradcy specjalistyczni, którzy świadczą kluczowe usługi decydujące o sukcesie politycznym we współczesnych kampaniach;
3. III poziom - usługodawcy operacyjni, u których organizacja zamawia usługi pomocnicze (druk plakatów, ulotek, obsługa strony internetowej itp.).⁴⁸⁵

⁴⁸³ M. Kolczyński zauważył, że reguły działania konsultantów są jasno określone przez prawo i branżowe kodeksy etyki powołując się na największą tego typu organizację, jaką jest American Association of Political Consultants.

⁴⁸⁴ M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r., s. 193-194. Zobacz także, R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 2000r.

⁴⁸⁵ Tamże, s.194.

W ujęciu modelowym organizację tworzą więc:

1. liderzy partyjni lub indywidualni kandydaci;
2. szef sztabu kampanii;
3. główni doradcy polityczni (opracowujący strategię kampanii);
4. konsultanci specjalistyczni;
5. etatowi członkowie partii (w wypadku modeli partyjnych);
6. terenowi członkowie partii i/ lub wolontariusze bądź płatni pracownicy wykonawczy. Pierwsze trzy grupy elementów strukturalnych można określić mianem wierzchołka strategicznego organizacji.

Zasadnym wydaje się pewne przeniesienie punktu ciężkości strategicznej orientacji, jaką przyjmuje organizacja. Dotychczasowe rozważania były w dosyć dużym stopniu ukierunkowane na pozyskiwanie tudzież zawłaszczanie zainteresowania mediów. Należy jednak pamiętać, że nie rozwiązują one wszystkich dylematów skutecznego komunikowania się z wyborcami. Pozostaje więc cała gama oddziaływań bezpośrednich, które wymagają odpowiedniej liczby współpracowników terenowych. Innymi słowy, rekrutacja oraz selekcja tej grupy personelu powinna być ściśle skoordynowana z planem kampanii.⁴⁸⁶ Wnioski autora dysertacji, płynące z uczestnictwa w działaniach kampanijnych, sugerują konkluzję, że wolontariusze inwestują swój czas głównie z pobudek ideowych bądź z uwagi na sympatię do danego kandydata bądź ugrupowania/ stowarzyszenia. Z tego powodu już na etapie rekrutacji niezwykle istotnym wydaje się właściwe wyeksponowanie przesłania kampanii.⁴⁸⁷

⁴⁸⁶ Dzięki planowi kampanii zarządzający powinni uzyskać odpowiedź na następujące pytania: 1. jakie powinny być kryteria doboru?; 2. jak liczna powinna być grupa do działań bezpośrednich?; 3. jak motywować tych ludzi?

⁴⁸⁷ W tym miejscu oraz kontekście zasadnym wydaje się przypomnienie części rozważań z rozdziału III, w których poruszona została praktyka stosowana przez strategów B. Obamy podczas kampanii w 2008r. Zastosowano wówczas platformę The Dashboard, o której szerzej wspomniano w rozdziale III, której celem było grupowanie danych o potencjalnych osobach, które chciały wspierać wysiłek kampanijny kandydata na prezydenta USA. Czerpiąc z tego praktycznego przykładu zasadnym wydaje się podkreślenie, że partie powinny tworzyć i aktualizować swoje bazy danych, o osobach deklarujących chęć współdziałania, na bieżąco. Ponadto powinno się również stale penetrować lokalne środowiska w celu pozyskiwania nowych współpracowników. Właściwie dobrani wolontariusze i pracownicy

Wzrost profesjonalizacji kampanii komunikacyjnych i wyborczych doprowadził w konsekwencji do wzrostu wydatków ponoszonych na działania polityczne. Punktem wyjścia do podjęcia przedsięwzięć komunikacyjnych powinno być opracowanie budżetu, dzięki któremu możliwe będzie udzielenie odpowiedzi na pytanie dotyczące optymalnej alokacji środków finansowych. Tworząc plan pozyskiwania funduszy zasadnym wydaje się uwzględnienie faktu specyficznego środowiska jakim jest świat polityki. Determinuje to bowiem kroki jakie można przedsięwziąć w celu uzyskania finansowego wsparcia. Nie wszystko jest bowiem dozwolone w działalności publicznej, a czasami ruchy dozwolone niekoniecznie okazują się per saldo korzystne. Z tego względu należy sporządzić pewnego rodzaju „mapę drogową”, która będzie wskazywać określone punkty, gdzie należy poszukać niezbędnych funduszy. W pierwszej kolejności zasadnym jest uwzględnienie wszelkich form subwencji pochodzących z budżetu państwa, włączając w to bezpłatny czas antenowy w mediach. W dalszej kolejności rozważa się inne, dopuszczane przez prawo, możliwości pozyskiwania funduszy od osób fizycznych, przedstawicieli określonych branż, grup zawodowych itp. W tym wypadku należy jednak zachować szczególną ostrożność, ponieważ czasem lepszym rozwiązaniem może być odrzucenie oferty, której przyjęcie mogłoby zaszkodzić medialnemu i publicznemu wizerunkowi organizacji bądź kandydata.

Tworzenie budżetu powinno być rozpatrywane nie tylko w kontekście jego wielkości, ale również, a raczej przede wszystkim, pod kątem zaplanowanych działań, dzięki którym organizacja będzie miała zapewnione niezbędne wsparcie na każdym etapie. W związku z tym konieczne jest udzielenie odpowiedzi na następujące pytania: ile pieniędzy potrzeba na realizowane przedsięwzięcie? w jakim czasie należy je zebrać? od kogo? jakimi metodami? Należy pamiętać, że zbiórka funduszy od darczyńców indywidualnych jest dodatkowym motywatorem napędowym poparcia. Z zasady bowiem można liczyć, że ktoś kto wspiera materialnie daną partię bądź kandydata odda w ślad za tym również swój głos w wyborach.

kampanii stanowią bowiem jeden z ważniejszych zasobów organizacji, ponieważ sprawiają, że jest ona widoczna i wiarygodna w otoczeniu lokalnym. Poprzez bezpośrednie kontakty z odbiorcami kształtują w nich poczucie uczestnictwa w wydarzeniach politycznych, a dzięki znajomości otoczenia społeczno-kulturowego potrafią dopasować przesłanie ogólne kampanii do konkretnych warunków. Ponadto, co jest niemalże nie do przecenienia, takie działania terenowe pozwalają znacząco minimalizować koszty przy jednoczesnym wzroście kreatywności prowadzonych działań.

Techniki gromadzenia funduszy można podzielić na bezpośrednie i pośrednie. Pierwsze z nich polegają na bezpośrednim zaangażowaniu polityków, ich rodzin, sztabów wyborczych, wolontariuszy, bądź na organizacji różnego rodzaju imprez, w trakcie których zbiera się pieniądze. Jest to szczególnie skuteczna metoda w sytuacji gdy zbierający jest w stanie wykorzystać wszystkie zalety bezpośredniego kontaktu. Wśród form bezpośrednich niebagatelną rolę zaczyna odgrywać Internet, który, wydaje się, prawdopodobnie zepchnął w przeszłość inne metody pośrednie.

Ażeby jednak wszystkie powyższe rozważania ująć w konkretnych ramach czasowych zasadnym wydaje się wyróżnienie czterech zasadniczych etapów modelowej kampanii:

1. etap przygotowawczy (prekampanijny) - powołuje się do życia organizację kampanijną oraz ustala wstępne cele kampanii;
2. etap badawczy - w jego toku przeprowadza się niezbędne badania, dzięki którym możliwe jest udzielenie odpowiedzi na pytania dotyczące docelowych grup oddziaływania, oceny silnych i słabych stron uczestników rywalizacji politycznej, kreacji wizerunku rynkowego. Sporządzenie takiej diagnozy pozwala na opracowanie realnej strategii rynkowej;
3. etap kampanii właściwej- następuje w nim wdrożenie przyjętej strategii oraz podejmowane są działania ewaluacyjno- kontrolne;
4. etap postkampanii- okres przeznaczony na ocenę przeprowadzonej kampanii oraz oszacowanie efektywności poszczególnych działań i wykorzystanych instrumentów.⁴⁸⁸

Uogólniając nieco powyższe rozważania zasadnym wydaje się podkreślenie, że wiarygodność komunikatu powinna posiadać wysoki stopień korelacji z rzeczywistymi

⁴⁸⁸ W literaturze przedmiotu istnieją również inne formy podziału kampanii. J. Lees- Marshment w koncepcji „zintegrowanego marketingu politycznego” wyróżnia trzy etapy: przygotowawczy, kampanii właściwej, postkampanijny. Przy czym należy zauważyć, że wspomniany autor dokonał scalenia w jedno zaproponowanych we wcześniejszej klasyfikacji etapów przygotowawczego oraz badawczego. Zobacz także, M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r., s. 201., R. Wisznowski, „Teoria komunikowania publicznego i politycznego”, Wydawnictwo ASTRUM, 2007 r.

oczekiwaniami elektoratu. Innymi słowy zasadnym wydaje się przyjęcie założenia, że każdy kandydat bądź ugrupowanie powinno określić:

1. badawczą metodę, za pomocą której rozpoznane zostaną potrzeby i oczekiwania docelowych odbiorców;
2. jak sformułować ofertę odpowiednią do ustalonych potrzeb i oczekiwań odbiorców;
3. jak najskuteczniej przekazać swoje propozycje docelowej grupie odbiorców. Na podstawie poczynionych rozstrzygnięć można stworzyć uporządkowany plan kampanii ujęty w konkretnych etapach.⁴⁸⁹

W rozważanych kontekstach interesująco prezentuje się, cytowana przez M. Kolczyńskiego, koncepcja B.I. Newmana. Jego zdaniem kształt i przebieg kampanii wynika bezpośrednio z przyjętej przez dany podmiot orientacji rynkowej, przy czym należy podkreślić, że wspomniane orientacje są podobne z zaproponowanymi przez badaczy koncepcjami marketingowymi stosowanymi na rynkach komercyjnych, tj.: partyjną, produkcyjną, sprzedaży i marketingową.⁴⁹⁰

⁴⁸⁹ Są to: 1. badanie środowiska zewnętrznego kampanii- uzyskane informacje powinny umożliwić analizę ogólnej sytuacji społeczno- ekonomicznej (wraz ze wskazaniem podstawowych problemów społecznych nurtujących potencjalnych odbiorców), cech wyróżniających poszczególne grupy docelowe, czynniki determinujące postawy polityczne w tych grupach oraz stabilność preferencji; 2. ocena czynników sprzyjających i utrudniających prowadzenie kampanii (analiza silnych i słabych stron tak własnej organizacji jak i konkurencji, wskazanie potencjalnych możliwości oraz zagrożeń, które mogą pojawić się w trakcie kampanii); 3. segmentacja wyborców; 4. opracowanie ogólnej strategii organizacyjnej oraz określenie celów częściowych kampanii we wskazanych grupach docelowych; 5. sformułowanie oferty programowej i personalnej dla danych grup odbiorców (konkurencyjnej względem innych aktorów politycznych) tzw. pozycjonowanie rynkowe; 6. wybór najbardziej efektywnych kanałów komunikacyjnych; 7. przeprowadzenie zamierzonych oddziaływań; 8. weryfikacja skuteczności podjętych przedsięwzięć.

⁴⁹⁰ Orientacja partyjna- podstawowe decyzje kampanijne są podejmowane przez władze partyjne, podejmowane działania służą propagowaniu naczelnych wartości organizacyjnych (produkt- program partii); orientacja produkcyjna- decyzje nadal podejmowane przez kierownictwo partii, ale ciężar działań komunikacyjnych spoczywa na wytypowanych kandydatach (produkt- kandydat najlepiej prezentujący program); orientacja sprzedażowa- ośrodek decyzyjny przechodzi do zewnętrznych organizacji doradczych. Przedsięwzięcia kampanijne są zogniskowane wokół poszczególnych kandydatów (kandydat w centrum kampanii, produkt- kandydat gwarantujący pozyskanie odpowiednio wysokiego poparcia społecznego); orientacja marketingowa- zewnętrznie usytuowany ośrodek decyzyjny, zaś w centrum uwagi znajduje się docelowy odbiorca, którego oczekiwania i potrzeby są podstawą do tworzenia oferty politycznej.

Zasadnym wydaje się zauważenie, że w okresie przygotowawczym podejmowane są działania komunikacyjne, które zmierzają do ukształtowania wiarygodności, rozpoznawalności, a także wzbudzenia zainteresowania tak indywidualnych jak i zbiorowych podmiotów. Jest to więc czas, który ugrupowania powinny wykorzystać do pozycjonowania swojej oferty. W praktyce zależy to od dwóch czynników: ogólnego kontekstu kampanii oraz posiadanych zasobów organizacyjno- finansowych. Również w tym wypadku konieczne jest rozpoznanie odpowiedniego momentu, w którym należy rozpocząć swoje działania. Powinien on przypadać na tyle wcześnie, żeby uniknąć sytuacji zdefiniowania przez konkurentów politycznych oraz media. W takim wypadku koniecznym jest bowiem przyjmowanie taktyki defensywnej, która polega na polemikach oraz próbach odrzucenia narzuconego wizerunku zamiast promowania swoich autorskich wizji. Z drugiej jednak strony zbyt wczesne rozpoczęcie działań kampanijnych grozi wytworzeniem luki czasowej, która pozostając niewypełnioną odwraca, niejednokrotnie na stałe, zainteresowanie mediów i elektoratu. W tym kontekście coraz większego znaczenia nabiera moment ogłoszenia zamiaru startu w wyborach, co sugeruje, że również wyborcy przywiązują dużą wagę do tego symbolicznego aktu.⁴⁹¹ Z reguły można mówić o zaaranżowanej konferencji prasowej (zwraca uwagę promedialność tego wydarzenia), która odbywa się w miejscu, najbardziej zapadającym w pamięć np. rodzinne strony kandydata, siedziba partii podczas uroczystego kongresu, czy plac przed budynkiem urzędu miasta (w przypadku kandydata na wójta, burmistrza, prezydenta miasta). Zwyczajowo obok danego polityka grupują się osoby szczególnie ważne w jego życiu (rodzina, mentorzy polityczni, przyjaciele). Zasadnym wydaje się już w tym momencie zaznaczenie przesłania kampanii, a także uargumentowania, dlaczego zamierza ubiegać się o dany urząd. W okresie prekampanijnym wystarczy jednak samo zasygnalizowanie chęci zmierzenia

⁴⁹¹ Genezy tych wydarzeń należy szukać w amerykańskiej tradycji politycznej. Medialność tego spektaklu wydaje się być nad wyraz oczywista- już w 1952r. konwencje partyjne w USA były transmitowane przez ponad sto stacji telewizyjnych. Telewizja również dokonała w tym zakresie pewnej modyfikacji poprzez udratyzowanie relacjonowanych wydarzeń, ale przede wszystkim poprzez wytworzenie wrażenia, że potencjalny odbiorca bierze udział w dziejących się wydarzeniach politycznych. Można odnieść w tym wypadku wrażenie, że harmonogram konwencji jest skorelowany z ramówką wiodących nadawców telewizyjnych w taki sposób, że najistotniejsze przemówienia lub oświadczenia mogły być przekazywane na żywo w głównym programie informacyjnym. Przykładowo, w czasie konwencji Partii Republikańskiej w 2004r., w najlepszym czasie antenowym, transmitowano bezpośrednio nie tylko przemówienie G. W. Busha, ale również wystąpienia wspierające znaczących osobistości partyjnych: R. Giulianiego, J. McCaina, A. Schwarzeneggera. Podobne zjawiska można zaobserwować obecnie również w innych państwach o ustabilizowanym systemie demokratycznym.

się z określonymi problemami, będącymi w centrum zainteresowania opinii publicznej. Sprecyzowanie natomiast następuje w miarę rozwoju kampanii. Jest to zarazem początek kształtowania wizerunku politycznego, pewnej marki jaką wyrabia sobie dany kandydat. Warto przy tym podkreślić, że każdy polityk powinien dążyć do wyrobienia sobie pewnego unikalnego, a zarazem łatwo rozpoznawalnego oraz akceptowanego przez ogół wyborców, lub przynajmniej przez wybrane segmenty, wizerunku. Pamiętać jednak należy, że im wyższy szczebel wyborów tym kryteria ocen są surowsze.

Ponownie zasadnym jest powrót do roli odgrywanej na tym etapie przez środki masowego przekazu. Oprócz relacjonowania wydarzeń, a tym samym udostępniania kandydatom czasu antenowego, dokonują one bowiem własnych analiz, ocen i szans rynkowych poszczególnych podmiotów rywalizacji. Tym samym niejako same starają się nadać pozycję rynkową i związany z nią medialny wizerunek. Właśnie dlatego istotnym jest odpowiedni moment rozpoczęcia działań kampanijnych oraz uprzednie skonstruowanie własnego przekazu wizerunkowego. Takie działania powinny być stale popierane przez aktywne i przemyślane oddziaływanie na media. Należy więc akcentować swoje osiągnięcia polityczne, proponowane rozwiązania programowe, czy sprawność organizacyjną w postaci umiejętnego gromadzenia funduszy oraz potencjalnych zwolenników, zwłaszcza tych pozytywnie rozpoznawalnych medialnie. Planując działania komunikacyjne należy więc przyjąć dwa naczelne założenia: 1. relacja między aktorami politycznymi a mediami ma pierwszorzędne znaczenie dla efektywności współczesnych kampanii politycznych; 2. związek pomiędzy politykami a dziennikarzami powinien opierać się na relacji wzajemnych korzyści. Z punktu widzenia aktorów politycznych częsta ekspozycja komunikatów o pozytywnym wydźwięku stanowi bodaj najefektywniejszą z możliwych kampanii promocyjnych, która niesie za sobą największe prawdopodobieństwo sukcesu dla działań podejmowanych głównie w fazie prekampanijnej. Po drugie, nadawcy medialni są w równej mierze zainteresowani produkowaniem materiałów, które będą zwiększały oglądalność, która przełoży się na konkretne zyski finansowe.

Bez względu na zastosowane metody i techniki projektowania działań kampanijnych zasadnym wydaje się baczniejsze zwrócenie uwagi na siłę i trwałość

preferencji politycznych poszczególnych grup odbiorczych. W modelowym ujęciu można podzielić potencjalnych odbiorców na pięć podstawowych grup:

1. odbiorców trwale przywiązanych do określonych wartości politycznych (preferencje polityczne w pełni ukształtowane) i trwale popierających dane ugrupowanie bądź kandydata (segment zadeklarowanych zwolenników);
2. odbiorców trwale przywiązanych do określonych wartości politycznych (preferencje polityczne w pełni ukształtowane) i popierających ugrupowanie bądź kandydata opozycyjnego wobec danego podmiotu politycznego (segment zadeklarowanych przeciwników);
3. odbiorców przywiązanych do określonych wartości politycznych (preferencje w fazie kształtowania) i warunkowo popierających te podmioty polityczne, których oferta polityczna jest najbliższa wyznawanym wartościom, potrzebom i oczekiwaniom (segment wyborców niezdecydowanych);
4. odbiorców nie identyfikujących się z konkretnymi wartościami politycznymi (brak preferencji), których zachowania są ukierunkowane na realizację bieżących potrzeb (segment odbiorców „dryfujących”);
5. odbiorców nie identyfikujących się z konkretnymi bądź z jakimikolwiek wartościami (brak preferencji politycznych) wykazujących całkowity brak zaangażowania politycznego (segment odbiorców biernych).⁴⁹²

W związku z tak ustrukturyzowanymi wyborcami zasadnym wydaje się konieczność zróżnicowania pożądanych efektów kampanii na: 1. odnoszące się do segmentów 1, 3, 4 i 5: wzbudzenie odpowiednio wysokiego zainteresowania kampanią, poziomu wiedzy, zaangażowania i motywacji; 2. demotywacja i demobilizacja segmentu 2; 3. podtrzymanie istniejących preferencji w segmencie 1 i 3; 4. modyfikacja przekonań poprzez wywołanie pożądanych zachowań w segmencie 3, 4 i 5.

⁴⁹² M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008 r., s. 220-221. Zobacz także, R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich.” Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 2000.

Badane zachowania w obrębie kampanii politycznych wydają się sugerować, że najtrudniej jest osiągnąć pożądaną poziom motywacji i mobilizacji. W tym wypadku bardzo wiele zależy od kontekstu kampanii. Im są one bardziej konkurencyjne tym większe wzbudzają zainteresowanie, które jest podstawą elementarnego zaangażowania.

W dotychczasowych rozważaniach wskazano na ewolucyjny charakter współczesnych ugrupowań przy jednoczesnym zarysowaniu kierunków wspomnianego rozwoju. Obecnie koniecznym jest omówienie sposobów pozyskiwania informacji o potencjalnych wyborcach za pomocą metod badawczych umożliwiających nie tylko poznanie preferencji elektoratu, ale również dynamiki jego zmian. Wspomnianym zagadnieniom poświęcono więc ostatnią część rozprawy.

ROZDZIAŁ V

Przeobrażenia organizacyjne polskich partii politycznych w świetle uzyskanych wyników badań empirycznych

5.1. Nota metodologiczna

Niniejszy rozdział powstał w oparciu o przeprowadzone indywidualne wywiady pogłębione z przedstawicielami ugrupowań politycznych funkcjonujących na terenie Polski. Istotą przeprowadzonych badań było uzyskanie szczegółowych informacji od jednego respondenta, bez wpływu osób trzecich. Wywiady przeprowadzone były według scenariusza, w którym zawarte zostały wyłącznie pytania otwarte. Zastosowana formuła badawcza miała na celu minimalną ingerencję autora, którego rola sprowadzała się jedynie do nakierowywania respondenta na właściwy kurs tematyczny umożliwiając mu jednocześnie pełną swobodę wypowiedzi. Uzyskane w ramach badań odpowiedzi były w dużej mierze spontaniczne, co umożliwiło zrekonstruowanie rzeczywistych poglądów, sposobów myślenia oraz postaw występujących w badanej zbiorowości. Równocześnie autor miał możliwość zadawania dodatkowych, uprzednio przygotowanych pytań uszczegóławiających, co doprowadziło do dużej wartości merytorycznej i wyczerpującego charakteru uzyskanych informacji, które są jednocześnie dopasowane do niezbędnych do zweryfikowania hipotez i celów badawczych. Zaletą wywiadów indywidualnych było także to, że umożliwiły one bezpośredni kontakt z respondentem.

Rozmowy z przedstawicielami ugrupowań politycznych przeprowadzone były w okresie od 02.07.2015r. do 05.09.2016r. W tym czasie przeprowadzonych zostało 15 wywiadów pogłębionych. Jedna rozmowa trwała około 2,5 godziny. Badania odbywały się po wcześniejszym umówieniu z rozmówcami, którzy wyrazili chęć wzięcia w nich udziału. Rozmowy zostały przeprowadzone w następujących miejscach:

1. Sejm RP;
2. Senat RP;
3. Biura poselskie;
4. Domy polityków.

Szczególnie istotnym był etap prac wykonany w styczniu 2016r. w Sejmie RP i Senacie RP. Realizowanie badań w miejscach, gdzie z formalnoprawnego punktu widzenia prowadzony jest proces sprawowania władzy, umożliwiło, dzięki obserwacji jawnej oraz tajnej nieuczestniczącej, poznanie praktycznych i bardzo często nieformalnych mechanizmów, za sprawą których kształtują się wszelkie procesy polityczne. Niezwykle istotnym, z punktu widzenia celów i hipotez badawczych podjętych w niniejszej rozprawie, było praktyczne zapoznanie się z relacyjnym charakterem jaki następuje pomiędzy przedstawicielami mediów masowych oraz politykami będącymi reprezentantami poszczególnych partii. Bardzo cennym doświadczeniem w omawianym kontekście było między innymi obserwowanie procesu tworzenia materiałów telewizyjnych, ich montowania w porozumieniu z rozmówcami, a następnie edytowania w sposób preferowany przez autora. Efektem wspomnianych obserwacji było przeprowadzenie dodatkowych rozmów z wybranymi przedstawicielami mediów masowych. Ich celem było wzbogacenie istniejącego już dorobku empirycznego poprzez zweryfikowanie części danych uzyskanych od polityków polskich ugrupowań dzięki spojrzeniu na badane procesy pod odmiennym kątem – z punktu widzenia innego podmiotu operującego na scenie politycznej.

Celem głównym przeprowadzonych badań było dokonanie diagnozy pięciu obszarów związanych z aktywnością partii politycznych:

1. Planowania strategicznego.

W myśl definicji ogólnej partie polityczne to organizacje społeczne, legitymujące się określonym programem politycznym, mające na celu jego realizację poprzez zdobycie i sprawowanie władzy lub wywieranie na nią wpływu. W ramach pierwszego obszaru badawczego położono akcent na partię jako organizację, której celem nadrzędnym powinien być rozwój. Stanowi on

bowiem niezbędny komponent realizacji innych podstawowych dążeń, o których wspomniano w przytoczonej definicji. Na niniejszym etapie przeprowadzonych badań starano się odnaleźć odpowiedzi na pytania dotyczące założeń oraz metodyki / analiz, które legły u podstaw stworzenia dróg rozwoju ugrupowania jako organizacji. Celem wywiadów w omawianej części było również znalezienie odpowiedzi na pytanie dotyczące charakteru wspomnianej strategii - czy jest to sformalizowany dokument cechujący się obiektywnym charakterem, czy raczej zbiór działań intuicyjnie podejmowanych przez liderów partii. Ponadto usiłowano odnaleźć odpowiedź dotyczącą spójności poglądów i podejmowanych aktywności odnoszących się do rozwoju ugrupowań tak na szczeblu centralnym jak również w poszczególnych regionach.

Pokłosem zidentyfikowania sposobów rozwoju partii jako organizacji było wskazanie szczegółowych, praktycznych działań podejmowanych przez działaczy określonych szczebli partyjnych, w celu popularyzacji idei ugrupowania w zmieniającym się otoczeniu społecznym. Określono między innymi:

- sposoby aktywizacji obywateli przez działaczy niższego szczebla,
- metody oraz częstotliwość badania aktywności komórek poszczególnych szczebli oraz regionów,
- identyfikację ryzyka związanego z działalnością polityczną,
- sposoby, za pomocą których następuje rozpoznanie społecznych potrzeb oraz oczekiwań w odniesieniu do prezentowanego programu politycznego.

2. Komunikacji partii z otoczeniem zewnętrznym.

W ramach wspomnianego obszaru celem było zidentyfikowanie kanałów, za pomocą których działacze poszczególnych szczebli partyjnych komunikują się z potencjalnym elektoratem. Jednocześnie usiłowano wskazać zarówno szczeble organizacyjne, na których inicjowana jest aktywność komunikacyjna, bodźce, które ją stymulują, a także organizacyjne i zarządcze formy obligowania członków poszczególnych szczebli ugrupowania do aktywnego wykorzystywania kanałów komunikacyjnych z otoczeniem zewnętrznym. Dodatkowym aspektem, zidentyfikowanym w ramach wywiadu, było wskazanie

metod i technik badania zmian elektoratu, a także próby wskazania generalnej strategii ugrupowań- rozszerzania dotychczasowych grup wyborców bądź ugruntowywania dotychczas posiadanych. Starano się ponadto zidentyfikować narzędzia i techniki komunikacyjne wykorzystywane w partii oraz ich wpływ na strukturę organizacyjną ugrupowań.

3. Komunikacji wewnątrzpartyjnej.

W obszarze koncentrującym się na komunikacji wewnątrzpartyjnej zbadano wewnętrzne kanały komunikacyjne na podstawie, których odbywa się komunikacja pionowa oraz pozioma. Wspomniany aspekt jest funkcjonalnie powiązany z zarządzaniem i gospodarowaniem zasobami ludzkimi w ugrupowaniach, w szczególności wykorzystywaniem wiedzy, umiejętności i doświadczenia członków partii do realizacji celów statutowych organizacji. Badanie mechanizmów komunikacji wewnętrznej miało jednocześnie na celu wyeksponowanie możliwych form aktywności zarezerwowanych dla szeregowych członków ugrupowania oraz praktycznego ich wykorzystywania.

4. Finansów partyjnych.

Badanie obszarów finansowych partii politycznych miało na celu precyzyjne wskazanie struktury dochodowej oraz wydatkowej diagnozowanych organizacji. Szczególny nacisk położono na wskazanie źródeł dochodów oraz sposobów wydatkowania środków finansowych na poszczególnych szczeblach organizacyjnych. Jednocześnie celem było ujęcie wspomnianej struktury wydatkowej w określone ramy czasowe. Dodatkowym aspektem poddanym analizie było zidentyfikowanie sposobu redystrybucji dochodów od szczebla centralnego do szczebli lokalnych.

5. Kampanii wyborczej.

W ramach powyższego obszaru zbadano sposoby konstruowania kampanii wyborczych poszczególnych ugrupowań. Analizie poddano w szczególności sposoby określenia tematyki kampanii, definiowania docelowych segmentów elektoratu, wyboru narzędzi komunikacyjnych oraz identyfikacji ryzyka

związanego z określonymi działaniami kampanijnymi. Ostatnim aspektem poddanym badaniom było wskazanie sposobów budowania organizacji za pomocą, której możliwe było realizowanie wyznaczonych celów w ramach kampanii.

Poniżej zaprezentowano listę rozmówców wraz z ich dawną bądź aktualną rolą pełnioną w ugrupowaniu:

Lp.	Definicja badawcza	Przynależność partyjna	Wybrane funkcje pełnione przez respondentów
1.	Rozmówca nr 1	Prawo i Sprawiedliwość	Twórca strategii wyborczych w wyborach prezydenckich i parlamentarnych w 2015r.
2.	Rozmówca nr 2	Prawo i Sprawiedliwość	Posłanka czterech kadencji, senator jednej, kandydat w trzech wyborach do parlamentu europejskiego, członek prezydium KP PiS, przewodniczący jednego ze szczebli okręgowych partii.
3.	Rozmówca nr 1	Platforma Obywatelska	Wiceprzewodniczący partii, poseł dwóch kadencji, minister w jednym z gabinetów.
4.	Rozmówca nr 2	Platforma Obywatelska	Posel dwóch kadencji, senator trzech kadencji, wiceminister w trzech gabinetach, przewodniczący jednego z regionów.
5.	Rozmówca nr 3	Platforma Obywatelska	Posel dwóch kadencji, senator trzech (również 8 lat członkostwa w PiS).
6.	Rozmówca nr 4	Platforma Obywatelska	Dyrektor Biura Parlamentarnego Platformy Obywatelskiej RP.
7.	Rozmówca nr 5	Platforma Obywatelska	Posel dwóch kadencji, skarbnik jednego z kół partii, współtwórca lokalnej struktury terenowej.
8.	Rozmówca nr 1	Polskie Stronnictwo Ludowe	Wicepremier, minister w dwóch gabinetach, prezes partii i przewodniczący Rady Naczelnej, poseł pięciu kadencji, deputowany

			do Parlamentu Europejskiego dwóch kadencji.
9.	Rozmówca nr 2	Polskie Stronnictwo Ludowe	Minister w jednym z gabinetów, poseł dwóch kadencji, senator jednej, członek Rady Naczelnej.
10.	Rozmówca nr 3	Polskie Stronnictwo Ludowe	Minister w dwóch gabinetach, poseł siedmiu kadencji, wiceprezes Naczelnego Komitetu Wykonawczego, Sekretarz Rady Naczelnej.
11.	Rozmówca nr 4	Polskie Stronnictwo Ludowe	Posel jednej kadencji, członek Prezydium Zarządu Wojewódzkiego, prezes struktur powiatowych.
12.	Rozmówca nr 1	Ruch Kukiz'15	Dyrektor biura Klubu Poselskiego, współorganizator dwóch kampanii wyborczych w 2015r., koordynator ds. budowy struktur terenowych.
13.	Rozmówca nr 1	Sojusz Lewicy Demokratycznej	Wiceprzewodniczący partii, poseł pięciu kadencji, przewodniczący rady wojewódzkiej.
14.	Rozmówca nr 2	Sojusz Lewicy Demokratycznej	Posel jednej kadencji.
15.	Rozmówca nr 1	Twój Ruch	Posel jednej kadencji, twórca struktur terenowych w jednym z okręgów wyborczych.
16.	Rozmówca nr 1	Nowoczesna Ryszarda Petru	Posłanka jednej kadencji, lider lokalnych struktur.

Tabela 2 Wykaz respondentów.

5.2. Platforma Obywatelska RP

5.2.1 Planowanie strategiczne

Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że Platforma Obywatelska posiada sformalizowany dokument, który zawiera ogólne wytyczne dotyczące rozwoju partii, jako organizacji. Jego charakter czyni go jednak w praktyce martwym, ponieważ jest on pozbawiony wskaźników, na podstawie, których możliwe jest dokonanie pomiaru stanu organizacji na poszczególnych szczeblach.⁴⁹³ Nakazuje to podjęcie wniosku, który determinuje dalszą część uzyskanych wyników oraz wpływa na sposób funkcjonowania Platformy Obywatelskiej. Większość działań w ugrupowaniu jest podejmowana intuicyjnie przez odpowiednie gremia kierownicze. Brak jest zarówno aparatury pomiarowej, która miałaby na celu badanie i pokazywanie stanu organizacji na podstawie określonych danych, brak jest również komórki, której celem byłoby analizowanie uzyskanych danych i podejmowanie określonych wniosków. Dodatkowo partia nie posiada zdefiniowanych celów blisko oraz dalekosiężnych wraz z metodyką ich realizacji. Należy podkreślić, że w Platformie Obywatelskiej powołany do życia był Instytut Obywatelski, który stanowił think thank partii, jednak jego rola nie została należycie podbudowana i wyeksponowana.

Intuicyjność jest również wyrażona w kontekście korzystania przez kierownictwo Platformy Obywatelskiej ze wsparcia ekspertów zewnętrznych. W opinii autora, najbardziej powszechnymi dziedzinami, w ramach, których następuje zakup

⁴⁹³ Świadczyć może o tym wypowiedź Rozmówcy nr 2, który posiada stały kontakt ze ścisłym kierownictwem partii. Stwierdził on, że „Platforma Obywatelska posiada sformułowaną i spisaną strategię rozwoju organizacji. Nie jest to jednak dokument, do którego członkowie, a zwłaszcza kierownictwo, ugrupowania odnoszą się jako do wyznacznika rozwoju organizacyjnego. Jednym z czynników takiego stanu rzeczy jest fakt, że posiada on bardzo ogólny charakter.” Dodatkowym argumentem jest fakt, że dwóch Respondentów (Rozmówca nr 1, Rozmówca nr 4), pełniących określone funkcje w centrali ugrupowania, wskazało, że nie posiadają wiedzy na temat istnienia strategii rozwoju ugrupowania. Zasadnym jest, więc wyprowadzenie wniosku, że dokument, którego celem jest określenie dróg rozwoju partii jako organizacji wprawdzie został skonturowany, ale nie poparto go odpowiednimi wskaźnikami pomiaru stanu ugrupowania, ani nie wskazano komórki w strukturze organizacyjnej odpowiedzialnej za przeprowadzanie stałych analiz, formułowanie zaleceń i sprawdzanie stanu ich wdrażania oraz osiągniętych efektów.

wspomnianych usług są komunikacja polityczna⁴⁹⁴ oraz prawo. Brakuje jednak skodyfikowanej metodyki, na podstawie, której następowałoby zamawianie określonych analiz w danych punktach czasowych. Jedynie w okresie wyborczym może funkcjonować pewna prawidłowość, która wynika jednak ze sztuki prowadzenia danego badania opinii publicznej. Warto w tym kontekście zauważyć, że w Platformie Obywatelskiej parlamentarzyści posiadają bardzo skąpą wiedzę na temat ekspertyz, które są zakupywane. Oznacza to, że są to narzędzia, które służą jedynie wąskiemu gronu kierowniczemu ugrupowania w ramach procesu decyzyjnego. Brak udostępniania choćby uzyskiwanych wyników może powodować medialny dwugłos w określonej sprawie. Z drugiej jednak strony, zapoznavanie z określonymi informacjami oraz instrukcjami jedynie osób, które są zaliczane do ścisłego kierownictwa Platformy Obywatelskiej, a także w naturalny sposób cieszą się największym zainteresowaniem mediów jest wyrazem uznania faktu, jakim ważnym instrumentem w dzisiejszej polityce jest komunikacja.⁴⁹⁵

W bezpośrednim związku z brakiem posiadania przez Platformę Obywatelską strategii rozwoju partii, jako organizacji jest poziom aktywności działaczy szczebli

⁴⁹⁴ Rozumiana zwłaszcza jako badania opinii publicznej oraz sposoby eksponowania różnego rodzaju treści w mediach.

⁴⁹⁵ W przypadku korzystania z zewnętrznych usług eksperckich należy podkreślić jednomyślność Respondentów (Rozmówcy nr 1, Rozmówcy nr 2, Rozmówcy nr 3, Rozmówcy nr 4, Rozmówcy nr 5), którzy wskazali, że partia czerpie z wiedzy i doświadczenia podmiotów zewnętrznych. Wśród wskazywanych dziedzin, które wymagają wsparcia eksperckiego wymieniono komunikację polityczną oraz prawo, choć należy zauważyć, że częstą odpowiedzią był brak wiedzy dotyczącej szczegółów w omawianej materii. Może to oznaczać, że wprawdzie ekspertyzy są zamawiane, ale służą one jedynie wąskiemu gronu działaczy szczebla centralnego. Należy, więc wskazać, że jest to prawdopodobnie forma doradcza w zakresie zarządzania partią i podejmowania kolejnych kroków w dynamicznym świecie rywalizacji politycznej, stąd wniosek o wzrastającej roli doradców merytorycznych z różnych dziedzin na proces decyzyjny w partiach politycznych. Wspomniana ewolucja odbywa się kosztem szeregowych członków ugrupowania. W kontekście korzystania z usług ekspertów zewnętrznych w stosunku do partii warto zauważyć pozytywny trend, który polega na pozyskiwaniu wsparcia w takich aspektach działalności jak prowadzenie monitoringu mediów poprzez przygotowywanie np. briefingów prasowych, czy przekazów dnia. Wspomniane firmy wskazują np. które komunikaty należy uwypuklić, jak neutralizować problematyczne tematy i w jaki sposób to robić w praktyce. Dodatkowo śledzone są poczynania konkurentów, ich potencjalne posunięcia oraz możliwości zniwelowania prawdopodobnych i mogących powstać zagrożeń. Tak zarysowane działania pozwalają wyprowadzić wniosek, że kierownictwo Platformy Obywatelskiej zdaje sobie sprawę z konieczności zapewnienia spójnego i jednolitego przekazu komunikacyjnego. Dodatkowo ze zrozumieniem odnosi się do zagrożenia jakie może powstać w wyniku braku należytego przygotowania do udzielania odpowiedzi na temat problematycznych kwestii oraz do konieczności obserwowania potencjalnych i rzeczywistych posunięć konkurentów politycznych w ramach prowadzonej quasi-analizy ryzyka Pomijając przesłanki walki o władzę, w omawianym kontekście warto wspomnieć o powodach zawieszenia posła M. Kamińskiego. Uzasadniono je właśnie brakiem konsultowania wystąpień w mediach przez wspomnianego polityka.

terenowych. Zdaniem autora dysertacji aktywność kół gminnych i powiatowych, a nawet działalność struktur wojewódzkich nie stanowi przedmiotu zainteresowania ze strony kierownictwa partii. Działalność terenowa jest badana przez pryzmat wyników wyborczych.⁴⁹⁶ Od tego czynnika zależy potencjalne miejsce na liście wyborczej dla danego kandydata. Należy przy tym zauważyć, że wybory do organów jednostek samorządu terytorialnego nie cieszą się uznaniem centrali Platformy Obywatelskiej. Takie postępowanie stanowi jeden z większych błędów władz ugrupowania, który walcie przyczynił się do dwóch porażek wyborczych w 2015r. oraz kryzysu organizacyjnego partii. Aby zrozumieć konieczność niemalże równorzędnego traktowania elekcji na poszczególnych szczeblach trzeba poznać specyfikę krajowego podziału administracyjnego oraz kompetencji poszczególnych szczebli - od gminnego aż po rządowy. Wiedza na ten temat jest niezbędna, ponieważ eksponuje konkretne potrzeby i problemy elektoratu, które można zaspokoić na danym poziomie administracyjnym. Ponadto pamiętać należy, że mieszkaniem danego miasta lub wsi jest wyborcą tak wójta /burmistrza /prezydenta miasta jak również posła i senatora. Niedbałość w podejściu do wyborów samorządowych przekłada się na nieznaną rzeczywistość panujących w określonych okręgach wyborczych. Dodatkowo należy przypomnieć wypowiedź jednego z Rozmówców, który wskazał na niebagatelny argument. Rozwój struktur terenowych w formie aktywności działaczy buduje poparcie społeczne dla głoszonego programu oraz idei. Należy uznać, że jest to bodaj najbardziej trwały sposób pozyskiwania elektoratu. Posiadanie jednego naczelnego miernika

⁴⁹⁶ W przypadku aktywności szeregowych członków partii na szczeblach gminnych i powiatowych czterech Respondentów wskazało, że jest ona nieregularna, jeden natomiast zauważył, że jest ona prowadzona z różnym natężeniem - w zależności od siły danego koła. Bardzo charakterystycznym jest fakt, że tylko dwóch Respondentów (Rozmówca nr 2 i Rozmówca nr 5) wskazało na konieczność posiadania silnych struktur terenowych, które można budować przede wszystkim poprzez aktywne uczestnictwo w pracach organów jednostek samorządu terytorialnego. Rozmówca nr 3 zauważył, że „Zdarza się, że terenowi działacze, jak również parlamentarzyści, biorą udział w posiedzeniach rad miejskich, ale nie jest to zjawisko powszechne. Może właśnie, dlatego, że zarówno wspomniany sposób jak i mała aktywność parlamentarzystów w ramach spotkań bezpośrednich wpływają na dużą anonimowość polityków.” Rozmówca nr 2 wyraził swoje stanowisko w sposób następujący: „Należy jednak podkreślić, że silne struktury terenowe posiadają niebagatelne znaczenie dla rozwoju organizacyjnego partii. Ludźmi aktywnymi buduje się bowiem poparcie społeczne dla głoszonego programu oraz idei. Media społecznościowe są tutaj istotnym sojusznikiem i wzmocnieniem, ale bez działań prowadzonych przez aktywistów, zwłaszcza w samorządzie, niewiele się zrobi. Na poziomie wyborów do organów władz centralnych wspomniany czynnik nie posiada aż tak dużego znaczenia, ale nadal należy go postrzegać jako istotny.”

aktywności, którym są osiągane wyniki kolejnych elekcji nie stanowi miarodajnego weryfikatora. Po pierwsze, jest to badanie stanu organizacji *ex post*. Może, więc zdarzyć się sytuacja, w której partia uzyska bardzo złe rezultaty w skali całego kraju, co będzie skutkowało pozbawieniem jej statusu ugrupowania parlamentarnego a tym samym kluczowych zasobów finansowych, czego efektem będzie praktyczny zanik organizacji. Jest to, więc zbyt ryzykowny miernik, aby można go było uznać za efektywny. Po drugie, wyniki wyborcze nie muszą oddawać siły lokalnych struktur. W regionie, gdzie ugrupowanie nie cieszy się popularnością może pojawić się lider, który będzie aktywizował terenowe struktury osiągając początkowo słabe wyniki wyborcze. W opinii autora brak jakichkolwiek innych mierników, np. w postaci ilości członków, aktywności koła i stosowanych kanałów komunikacyjnych, może zaciemnić obraz dotyczący rzeczywistej aktywności w danym miejscu. Wspomniana zależność może posiadać również odwrotny kierunek. W regionie, gdzie poparcie dla partii jest relatywnie wysokie może funkcjonować nieefektywne koło, którego przedstawiciele sukcesywnie będą zrażać wyborców do siebie. W takiej sytuacji oczekiwanie na słaby wynik wyborczy jest nieuzasadnione z organizacyjnego punktu widzenia, ponieważ nie jest możliwym przewidzenie zakresu spadku poparcia, co samo w sobie jest zjawiskiem groźnym, ponadto wdrożenie jakiegokolwiek programu naprawczego może być niemożliwe z uwagi na wcześniejszą negatywną działalność. Wówczas przebicie się z nowym apelem będzie skazane na porażkę. Aktywność ugrupowania powinna być budowana od samego dołu. W innym wypadku następuje, bowiem powrót do quasi kadrowego charakteru partii, który w praktyce skutkuje odizolowaniem się organizacji od wyborców. Jak słusznie zauważył jeden z Respondentów⁴⁹⁷ bierność w terenie przekłada się na anonimowość parlamentarzystów w kontaktach bezpośrednich. Należy pamiętać, że najważniejszym zasobem partii są wyborcy, ponieważ oni warunkują organizacyjne przetrwanie. Trudno jednak jest do nich dotrzeć nie znając preferowanych przez nich kanałów oraz metod komunikacji. Polityk, aby być skutecznym, musi stale budować swoją pozycję poprzez zdefiniowanie docelowych wyborców, a następnie wpływanie na ich preferencje określonymi kanałami komunikacyjnymi. Skokowe inwestowanie w badania preferencji elektoratu oraz zatrudnienie sztabu do komunikacji internetowej nie przyniesie spodziewanego efektu,

⁴⁹⁷ Rozmówca nr 3.

lecz raczej wywoła wrażenie sztuczności. Kierownictwo Platformy Obywatelskiej pozostawiając dużą swobodę w regionie w praktyce podjęło ryzyko zagrożenia egzystencji całej organizacji. Spadek popularności partii na forum parlamentarnym w połączeniu z brakiem działania na szczeblach terenowych stanowią uzupełniające się czynniki wiodące wprost do kryzysu. Zaistnienie Nowoczesnej Ryszarda Petru, czyli partii głoszącej poglądy podobne do prezentowanych przez Platformę Obywatelską nie jest przypadkowe. Cztery lata wcześniej współlistnienie dwóch partii kierujących swój apel do tych samych segmentów elektoratu byłoby niemożliwe, jednak postępująca erozja charakteryzowanego ugrupowania na płaszczyźnie organizacyjnej i programowej stworzyła przestrzeń dla bliźniaczej partii, a także spowodowała przejęcie części centrowego, niestabilnego elektoratu przez Prawo i Sprawiedliwość. Obywatel, który obserwował tzw. „afere taśmową”, który nie doświadczał ani nie obserwował aktywności danej partii, lecz rozpoznał ją jedynie w przekazach medialnych, nie otrzymał w efekcie żadnych argumentów, aby głosować na dane ugrupowanie. Charakterystycznym jest fakt, że tylko jeden z Rozmówców, Respondent nr 3, prowadzi bardzo aktywną pracę nad budowaniem własnego wizerunku. Przykładowo, trakcie kadencji odbył on 347 spotkań z wyborcami, których przebieg był publikowany na Facebooku. Biegłość posługiwania się mediami społecznościowymi zaowocowała również w kampanii wyborczej. Nagrał on oraz wyemitował spoty wyborcze dedykowane dla mieszkańców danej miejscowości. Zaprezentowany przykład należy traktować, jako efektywny sposób budowania rozpoznawalności polityka, który jest zarazem rzadkim przykładem aktywności w Platformie Obywatelskiej. Działalność incydentalna nie jest w stanie wywołać dostatecznego i trwałego odzewu.⁴⁹⁸

⁴⁹⁸ Tylko jeden z Respondentów (Rozmówca nr 3) wskazał na swoją dużą aktywność, w formie kontaktów bezpośrednich, z wyborcami, przy jednoczesnym multiplikowaniu przekazów komunikacyjnych za pośrednictwem bloga i mediów społecznościowych. Pozostali wskazywali na organizację paneli dyskusyjnych, uczestnictwo w różnego rodzaju uroczystościach itp. Rozmówca nr 2 przyznał, że w takich momentach istnieje możliwość rozpoznania problemów ludzi i ich potrzeb. Jest to jednak niewystarczający środek. W trakcie zorganizowanych spotkań polityk może poznać jedynie wycinek problemów, przedstawiony przez dalece niereprezentatywną grupę, gdyż należy założyć, że w omawianych uroczystościach uczestniczą raczej zwolennicy danej opcji politycznej, bądź zadeklarowani przeciwnicy, którzy chcą zmanifestować swój sprzeciw. Przykładem właściwych działań komunikacyjnych jest aktywność wspomnianego już Respondenta nr 3. Zauważył on, że: „W trakcie kadencji odbytych zostało 347 spotkań z wyborcami. Przebieg wszystkich był publikowany na Facebooku, co wskazywało na ponadprzeciętną aktywność, a dokładniej potęgowało wrażenie o niej. W subiektywnej opinii osiągnięty wynik wyborczy był pokłosiem faktu, że zarówno macierzysta partia jak i ugrupowania opozycyjne, śledząc aktywność i popularność aktywnego społecznie polityka, nie wystawiły przeciwko niemu cenionych przez siebie oponentów z uwagi na obawę, że ich druzgocąca

Z przeprowadzonych badań wynika, że w Platformie Obywatelskiej prowadzona jest identyfikacja ryzyk związanych z działalnością polityczną. Jak wskazano wcześniej, nie wypracowano w tym zakresie szczególnej metodologii, lecz działania prowadzone są intuicyjnie. W okresie, gdy omawiana partia sprawowała władzę ryzykiem stałym było ryzyko w komunikacji. Ministrowie mieli organizowane codziennie dwa briefingi medialne, posłowie otrzymywali instrukcje SMS-owe. Celem wspomnianych działań było budowanie jednolitego przekazu w mediach. Pozostałe ryzyka były zorientowane wokół określonych kwestii programowych, których wprowadzenie w życie mogłoby spowodować różnego rodzaju konsekwencje ze spadkiem poparcia wyborczego włącznie. Do najpopularniejszych metod badawczych należy zaliczyć analizę SWOT oraz badania jakościowe oraz ilościowe.⁴⁹⁹ Należy jednak zauważyć, że dokonywana

porażka załamanie ich kariery i uniemożliwi zbudowanie nazwiska.” W innym miejscu ten sam Respondent dodał, że: „warto zaznaczyć, że na wspomnianym, indywidualnym polu działania istotną rolę odgrywają media społecznościowe, a w szczególności Facebook(...). Z uzyskanych (przez Respondenta - przyp. aut.) informacji od redaktora portalu 300polityka wynika, że gdyby chcieć uzyskać za pomocą nabywania usług świadczonych przez ekspertów zewnętrznych to wszystko co zostało w trakcie całej kadencji zbudowane (przez Respondenta- przyp. aut.) za pomocą bloga oraz konta na Facebooku to należałoby liczyć się z wydatkiem około 1 mln PLN.” Jak istotnym narzędziem w rywalizacji politycznej jest Facebook można było przekonać się w ostatniej kampanii wyborczej. Wskutek rzekomego złamania regulaminu przez Respondenta nr 3 administrator Facebooka zawiesił jego konto. Zdaniem administratora przekroczenie dotyczyło faktu, że zawodowe informacje były umieszczane na zwykłym koncie, a nie na Fanpage'u. Po przeprowadzonych mediacjach możliwość publikowania została odblokowana. W okręgu Rozmówcy nr 3 mieszka 33 000 osób uprawnionych do głosowania. Jednym ze stosowanych przez niego narzędzi było publikowanie autorskich spotów wyborczych, które były jednocześnie dedykowane dla mieszkańców poszczególnych powiatów, np. poprzez nagrywanie ich w miejscowościach, których miały dotyczyć, razem z osobami zamieszkującymi daną gminę itp. Pierwszy spot ukazał się na profilu 100 000 osób, co obrazuje skalę i możliwości docierania do potencjalnych wyborców. W obecnej rzeczywistości politycznej, kiedy przekazy internetowe stale zyskują na popularności, politycy nie mogą rezygnować z tego kanału komunikacyjnego. Istotnym jest przyciągnięcie uwagi wyborców oraz prowadzenie z nimi aktywnych interakcji, co w efekcie może przełożyć się na poparcie wyborcze oraz pomyślne zdefiniowanie potrzeb elektoratu oraz zagrożeń dla prowadzonej działalności. Trzeba w tym miejscu podkreślić konieczność prowadzenia działań o stałym, uprzednio zaprojektowanym charakterze. Aktywność incydentalna nie jest w stanie wywołać w krótkim okresie dostatecznego odzewu. Należy, więc zauważyć, że organizacja paneli dyskusyjnych dotyczących danego problemu, bądź inicjowane odgórnie konferencje i spotkania z najważniejszymi politykami w partii powinny stanowić efekt końcowy angażowania potencjalnych wyborców w szeroko rozumiane życie społeczne. Właściwe prowadzenie działań powinno się odbywać za sprawą np. uprzednio wskazanej permanentnej kampanii wyborczej, może być również poparte pracą w różnego rodzaju stowarzyszeniach skupiających się na określonej działalności. Potrzebne jest, więc początkowe zbudowanie marki polityka i ugrupowania oraz wzbudzenie na odpowiednim poziomie zaangażowania społecznego, a dopiero później możliwe jest udane organizowanie inicjatyw problemowych czy konkretnych akcji tak chętnie promowanych przez centralę ugrupowania.

⁴⁹⁹ Wszyscy Respondenci wskazali, że identyfikacja ryzyk związana z działalnością polityczną jest prowadzona na szczeblu centralnym, lecz tylko dwóch, którzy mają bezpośredni kontakt z liderami partii, było w stanie wskazać pewne szczegóły wspomnianego procesu. Rozmówca nr 4 zauważył, że do najpopularniejszych metod badawczych należy zaliczyć analizę SWOT oraz badania jakościowe oraz ilościowe. Wspomniane badania są prowadzone w celu praktycznego zidentyfikowania poglądów

analiza ryzyk nie jest przekazywana szczeblom terenowym. Nie można wykluczyć, że niektóre z kół prowadzą własne działania w omawianym zakresie. Jednak należy podkreślić, że jeżeli taka aktywność jest prowadzona to posiada ona charakter intuicyjny i zależy jedynie od inwencji danych działaczy określonego szczebla. Prowadzi to do wniosku, że Platformę Obywatelską należy uznać za ugrupowanie cechujące się rozwarstwieniem strukturalnym. Przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi szczeblami, nawet, jeżeli istnieje to nie posiada systemowego

wyselekcjonowanych grup obywateli na określone sprawy bądź problemy. Najpierw następuje zdefiniowanie określonej grupy wyborców, pod określonym względem, których opinie w danych sprawach uważa się za szczególnie istotne. Następnie dobierana jest próba badawcza, która wynosi około 100 osób. W przypadku badań ilościowych wspomniana próba jest oczywiście dużo większa i wynosi 1000-1500 osób. Wskazana wypowiedź jest powiązana z danymi uzyskanymi u Rozmówcy nr 1, który zauważył, że „jednym ze zidentyfikowanych ryzyk w ramach działalności politycznej jest ryzyko w komunikacji. Ministrowie codziennie mają organizowane dwa briefingi medialne (rano i wieczorem), na których otrzymują przegląd wiadomości publikowanych w serwisach informacyjnych, tematy, które mogą być podniesione oraz to, w jaki sposób może być to zrobione, jakie konkretnie wątki będą eksponowane, w jaki sposób itp. Następnie tworzy się sposoby udzielania odpowiedzi na wskazane wcześniej kwestie. Posłowie również mają takie briefingi, ale są one robione rzadziej. Generalnie wszyscy politycy otrzymują instrukcje, aby kierować spójny, jednolity przekaz do mediów i społeczeństwa w ramach całej partii.” Trzech pozostałych Rozmówców wskazało, że prowadzona jest identyfikacja ryzyk, ale nie posiadali oni wiedzy ani o zidentyfikowanych zagrożeniach, ani tym bardziej o stosowanych metodach badawczych. Wydaje się być to zrozumiałe. Rozmówca nr 1, który został zaznajomiony ze zidentyfikowanymi ryzykami zauważył, że „zidentyfikowane ryzyka, jak choćby wspomniane wcześniej ryzyka w komunikacji, nie są przekazywane członkom terenowych kół partii, ponieważ należy założyć, że takie informacje od razu znalazłyby swoje ujście do mediów. W praktyce zachowanie szczelności komunikacji w całej partii jest zadaniem niewykonalnym.” Wydaje się, że również posłowie i senatorowie w praktyce nie posiadają wiedzy na temat ryzyk, lecz jedynie niepełne informacje na ten temat. Ponownie więc należy stwierdzić, że rozpoznawanie zagrożeń, czy to przez Instytut Obywatelski, będący elementem wewnętrznym ugrupowania, czy przez podmioty zewnętrzne, jest krokiem zmierzającym do marginalizacji szeregowych członków partii z jednej strony oraz wzmacniania pozycji ekspertów zajmujących się zawodowo doradztwem politycznym oraz szeroko rozumianą sferą badawczą z drugiej. Potwierdzeniem zaprezentowanej tezy jest pogląd Respondenta nr 1, który zauważył, że posłowie zbierają ze swoich kół informacje dotyczące problemów, zagrożeń i nastrojów, jakie panują w danym regionie. Nie jest to jednak podparte jakąkolwiek metodologią, lecz jest robione intuicyjnie. To jedyny przekaz pionowy, który odbywa się z dołu do góry organizacji, a który ma wpływ na identyfikację powstających, bądź mogących powstać zagrożeń. Jeżeli wspomniany pogląd poprze się konkluzją zawartą w poprzednim przypisie, w myśl której warunkiem niezbędnym jest posiadanie silnych struktur terenowych oraz faktem relatywnie słabej aktywności działaczy Platformy Obywatelskiej na szczeblach gminnych i powiatowych to uzyskuje się automatycznie wniosek, że w rzeczywistości szczebel terenowy jest odseparowany od centralnego, a co za tym idzie jakiegokolwiek próby pozyskiwania informacji z regionów, dotycząca nastrojów społecznych, raczej musi być skazane na niepowodzenie. Jedynym wyznacznikiem dla kierownictwa partii pozostają, więc szeroko rozumiane badania nastrojów elektoratu. Ostatnim wnioskiem w ramach niniejszego akapitu jest niepodjęcie w praktyce analiz ryzyka dotyczących takich aspektów jak wpływ struktury społecznej i demograficznej w regionach na rozwój kół terenowych, badanie przekrojowe członków ugrupowania pod kątem wieku, wykształcenia, płci, ocenianie stopnia ich aktywności, dywersyfikacja źródeł finansowania działalności politycznej, monitorowanie posunięć o charakterze organizacyjnym i komunikacyjnym konkurentów politycznych w terenie. Innymi słowy, kierownictwo Platformy Obywatelskiej nie podejmuje prób oceny sprawności organizacyjnej partii oraz nie planuje jej długofalowego rozwoju, lecz jest pochłonięte zarządzaniem sprawami bieżącymi. Wspomniana konkluzja prowadzi wprost do odpowiedzi na pytanie pierwsze zawarte w kwestionariuszu, dotyczące strategii rozwoju ugrupowania jako organizacji.

charakteru i nie przywiązuje się do niego większej wagi. Innymi słowy, szczegółowe informacje dotyczące segmentów wyborców z regionów, a także dane umożliwiające ocenę pracy kół np. w stosunku do danych demograficznych nie są zbierane i analizowane przez kierownictwo ugrupowania. Działacze na każdym szczeblu organizacyjnym podlegają jednemu weryfikatorowi, którym są powszechne wybory i uzyskany w nich wynik. Platforma Obywatelska, mimo że stanowi jedno ugrupowanie w przypadku organizacji wewnętrznej stanowi zbiór odrębnych, czasami współzależnych w układzie góra - dół, bytów. Potwierdzeniem powyższych wniosków jest fakt, że w omawianym ugrupowaniu istnieją jedynie komórki kontrolne w postaci komisji rewizyjnej i sądu koleżeńkiego, które badają w praktyce jedynie legalność działania organizacji oraz wydatkowanie środków zgodnie z obowiązującym prawem.⁵⁰⁰

W analogiczny sposób należy postrzegać prowadzenie w ugrupowaniu badań pozycjonujących w stosunku do ugrupowań prezentujących podobną ofertę polityczną bądź starających się trafić ze swoim apelem do tego samego elektoratu. Wspomniane działania są prowadzone na zlecenie kierownictwa partii. Uzyskane wyniki nie są przekazywane posłom i senatorom, a tym bardziej członkom na niższych szczeblach struktury. Tego rodzaju badania są zlecane zwykle w okresie wyborczym, przykładowo w 2015r. przed drugą turą wyborów prezydenckich, kierownictwo partii było świadome, że należy podjąć większe starania w województwach śląskim oraz łódzkim, gdyż tam możliwe było osiągnięcie korzystnego wyniku, który mógłby odwrócić losy całych wyborów. Należy jednak podkreślić, że poza okresem wyborczym również sporządzane

⁵⁰⁰ W przypadku pytania dotyczącego komórki kontrolnej wszyscy Respondenci (Rozmówca nr 1, Rozmówca nr 2, Rozmówca nr 3, Rozmówca nr 4, Rozmówca nr 5) wskazali na istnienie komisji rewizyjnej, której głównym celem jest badanie poprawności wydatkowania i rozliczania środków finansowych. Jest ona zlokalizowana na szczeblach od regionalnego po centralny. Dodatkowo wskazano na fakt badania przez wspomniane komórki spraw organizacyjnych, ale odbywa się to na zasadzie dyskusji i formułowania zaleceń. Kontrolowanym aspektem, jak wskazał Rozmówca nr 2, są wyniki wyborcze osiągane w danym kole. Konsekwencją nieosiągania satysfakcjonujących wyników jest utrata dobrego miejsca na liście partii w wyborach oraz utrata rekomendacji ugrupowania. Ponadto istnieje sąd koleżeński, którego głównym zadaniem jest rozstrzyganie powstających sporów kompetencyjnych. Po dokonaniu analizy odpowiedzi na pytanie dotyczące istnienia komórki kontrolnej oraz jej zainteresowań w ramach prowadzonych działań należy stwierdzić, że w Platformie Obywatelskiej nie prowadzi się dodatkowych kontroli i nie formułuje zaleceń, które miałyby na celu zwiększenie efektywności funkcjonowania partii. Oznacza to, że, poza aspektami wydatkowania środków, poszczególne szczeble terenowe ugrupowania posiadają pełną swobodę działania przez dłuższy okres czasu, natomiast jedynym miernikiem ich efektywności są wyniki wyborcze. Nie prowadzi się, więc monitoringu, którego celem byłoby prewencyjne zapobieganie potencjalnym spadkom poparcia wyborczego.

są określone analizy, których celem jest pozycjonowanie własnej oferty.⁵⁰¹ Należy jednak stwierdzić, że prowadzone poza okresem wyborczym działania mają charakter defensywny i są zamawiane z chwilą zaistnienia sytuacji kryzysowych. Na ich podstawie podejmowane są określone decyzje dotyczące dalszej działalności. Należy jednak podkreślić, że taki schemat rodzi określone konsekwencje. Brak długofalowych planów strategicznych powoduje, że pozyskiwane dane są trudne do przetransformowania na określone decyzje. Stają się one jedynie obrazem sytuacji, który kierownictwo zna, lecz nie posiada pomysłów na przeciwdziałanie negatywnemu z punktu widzenia ugrupowania biegowi spraw. Wynika to między innymi ze wspomnianej wcześniej marginalizacji Instytutu Obywatelskiego, który mógłby stanowić intelektualne zaplecze ugrupowania poprzez wspomaganie procesu decyzyjnego. Dodatkowym problemem jest wskazana wcześniej autonomia poszczególnych szczebli organizacyjnych. Nawet, jeśli wypracowane zostaną określone wnioski to nie ma gwarancji ich wprowadzenia w życie w terenie z uwagi na różnorodną aktywność poszczególnych kół i brak kontroli nad ich poczynaniami.⁵⁰²

⁵⁰¹ Przykładem może być poszukiwanie różnic pomiędzy Platformą Obywatelską a Nowoczesną Ryszarda Petru, proponowanymi postulatami itp.

⁵⁰² W przypadku pytania dotyczącego prowadzenia badań pozycjonujących partię w stosunku do innych ugrupowań wszyscy Respondenci (Rozmówca nr 1, Rozmówca nr 2, Rozmówca nr 3, Rozmówca nr 4, Rozmówca nr 5) wskazali, że takie działania są prowadzone. Nie każdy jednak posiadał szczegółową wiedzę na ten temat, co ponownie potwierdza, że wyniki badań i zalecenia są raczej zarezerwowane dla wąskiego grona kierownictwa ugrupowania oraz zaufanych osób, natomiast posłowie i senatorowie, a zwłaszcza działacze z terenu nie posiadają szczegółowej wiedzy na ten temat. Należy, więc podjąć wniosek, że na szczeblach gminnych i powiatowych potencjalne pozycjonowanie następuje, co najwyżej w sposób intuicyjny - w oparciu o wiedzę i doświadczenie lokalnych działaczy. Rodzi to konsekwencje w postaci ewentualnego przekazywania do centrali nierzetelnych informacji dotyczących sytuacji w danym miejscu. W ramach pozycjonowania partii wskazano np. konkretne zagrożenia ze strony innych ugrupowań i sposoby działania na wypadek takich wydarzeń. Przykładowo, Rozmówca nr 1 wskazał, że: „jeżeli np. Prawo i Sprawiedliwość zyskuje kolejnych zwolenników w centrum sceny politycznej wówczas Platforma Obywatelska stara się pozyskać elektorat o lewicowych poglądach, jako doktrynalnie najbardziej zbliżony. Prawdopodobnie, na takiej podstawie kierownictwo partii uzyskuje wiedzę, gdzie, w jakim regionie powinno kłaść akcenty na swoją działalność, gdzie walczyć o głosy wyborców ze wzmoczoną siłą, co wpływa na pewnego rodzaju efektywną alokację sił i środków.” Jeden z Respondentów zauważył, że stosowne zabiegi pozycjonujące, jak również niezbędne badania, są prowadzone w okresie przedwyborczym. Wydaje się jednak, że Platforma Obywatelska zamawia charakteryzowane usługi nieco częściej, również w momencie zaistnienia zagrożenia, które wymaga przyjęcia określonej taktyki działań. Przykładem może być poszukiwanie różnic pomiędzy Platformą Obywatelską a Nowoczesną Ryszarda Petru, proponowanymi postulatami itp. Pozycjonowanie jest, więc traktowane jako działanie o charakterze defensywnym, choć nie można wykluczać, że w przeszłości były to również działania wyprzedzające posunięcia innych rywali. Ponownie należy wskazać, że wszelkie wytyczne w omawianym zakresie stanowią raczej punkt odniesienia dla liderów ugrupowania. Działacze partyjni w regionach są odseparowani od specjalistycznej wiedzy w przedmiotowym zakresie, co może rodzić pewnego rodzaju dualizm aktywności szczebla centralnego w stosunku do szczebli regionalnych.

W dotychczas zaprezentowane wnioski wpisują się również uzyskane dane, których celem było wskazanie istnienia bądź braku rankingu komórek określonych szczebli prowadzonego pod kątem efektywności. Dotychczasowe odpowiedzi, w myśl, których aktywność w terenie jest mierzona jedynie uzyskiwanymi wynikami wyborczymi, brak innych ciał kontrolnych niż komisja rewizyjna i sąd koleżeński, a także fakt, że prężność komórek terenowych jest badana przez pryzmat np. ilości zebranych podpisów pod określoną akcją, zgromadzonej publiczności podczas uroczystości organizowanych przez partię, ilości posiadanych członków oraz efektywności płacenia przez nich składek, a co za tym idzie zamożności koła wskazują jednoznacznie na brak rankingu komórek oraz brak instrumentów do badania efektywności działania.⁵⁰³

5.2.2 Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym

W interesującej sprzeczności z dotychczasowymi rozważaniami stoją odpowiedzi Respondentów na pytania dotyczące funkcji, jakie powinna spełniać partia polityczna. Można stwierdzić, że praktycznie każdy z Rozmówców wskazał na konieczność edukowania obywateli, eksponowania funkcjonujących mechanizmów w polityce. Dodatkowym elementem, który był niemal powszechnie podkreślany jest konieczność krzewienia idei wyznawanych przez członków ugrupowania. Również

Nie można jednoznacznie określić, jaką wagę przywiązują liderzy ugrupowania do działań pozycjonujących - czy są to ważniejsze, czy mniej ważne informacje w stosunku np. do danych obrazujących nastroje i oczekiwania społeczne

⁵⁰³ Konsekwencją zaprezentowanych wniosków są odpowiedzi poszczególnych Respondentów na pytanie dotyczące istnienia rankingu komórek szczebla terenowego oraz pomiaru efektywności wspomnianych komórek. Wprawdzie trzech Rozmówców wskazało na istnienie rankingu, ale należy zauważyć, że jest to aktywność prowadzona metodą intuicyjną na zasadach quasi- analitycznych. Stałym i najbardziej wyrazistym parametrem jest osiągnięty wynik wyborczy. Dodatkowo Respondenci (Rozmówca nr 1, Rozmówca nr 2, Rozmówca nr 3, Rozmówca nr 4, Rozmówca nr 5) wskazali w swoich wypowiedziach na takie elementy jak np. ilość zebranych podpisów pod określoną akcją, zgromadzona publiczność podczas uroczystości organizowanych przez partię, ilości posiadanych członków oraz efektywności płacenia przez nich składek, a co za tym idzie zamożności koła. Wspomniane kryteria oceny, poza dwoma ostatnimi, należy określić jako nieefektywne, ponieważ nie odzwierciedlają one w praktyce sytuacji panującej w danym kole. Interesującym parametrem, na który wskazał Rozmówca nr 3, jest ewaluacja aktywności na Facebooku. Ten element kontrolny wydaje się być przyszłościowym, chociaż powinno się go rozszerzyć o aktywność i kreatywność w Internecie przy użyciu uprzednio opracowanych obiektywnych kryteriów (np. takich jak ilość odsłon, polubień wytwarzanych materiałów i badanie ich wpływu na poparcie wyborcze).

częstym postulatem, na który wskazywano była realizacja programu tak na szczeblu centralnym jak i samorządowym, czyli sprawowanie władzy. Niemożliwym jednak jest zrealizowanie wspomnianych funkcji, jeżeli aktywność ugrupowania jest prowadzona głównie poprzez media masowe. Brak rozpoznania docelowych segmentów elektoratu oraz preferowanych przez nich kanałów komunikacyjnych uniemożliwia kontakt z wyborcą i wzmacnianie bądź kształtowanie jego oczekiwań.⁵⁰⁴

Funkcje, które powinny być domeną partii politycznych łączą się z kolejnym pytaniem, w ramach, którego Respondenci mieli wskazać czy większość działań

⁵⁰⁴ Rozmówca nr 1, jako podstawową funkcję ugrupowań wskazał: „edukację polityczną, eksponowanie mechanizmów, które rządzą światem polityki, procesami decyzyjnymi, sposobami i możliwościami regulowania określonych spraw przy uwzględnieniu możliwości prawnych itp. Obywatele powinni zrozumieć, że w dyskursie demokratycznym w ich interesie jest posiadanie coraz większej wiedzy a co za tym idzie świadomości dotyczącej procesów, w myśl, których zorganizowany jest dzisiejszy świat. W ten sposób możliwy jest bowiem wzrost świadomości obywatelskiej, w myśl której wyborcy będą rozumieli fakt, że również od ich kompetencji będzie zależeć tak jakość rządzenia jak i dokonywanych wyborów w sprawach ustrojowych, gospodarczych, światopoglądowych itp.” Rozmówca nr 3 wskazał, że: „partia powinna inwestować posiadane środki oraz potencjał w zapoznanie wyborców z programem. W praktyce jednak jest to trudne, ponieważ kampanie wyborcze opierają się na operowaniu maksymalnie dwoma bodźcami, na podstawie których opiera się całą tematykę kampanii.” Rozmówca nr 5 wskazał, że w jego opinii: „partia powinna mieć umiejscowienie we władzach jednostek samorządu terytorialnego. Powinna być wierna swoim doktrynalnym ideałom i krzewić je na polu lokalnym.” Rozmówca nr 2 stwierdził, że „partia powinna spełniać funkcje, które doprowadzą ją do możliwości sprawowania władzy, czyli funkcję informacyjną, programową i ideową. Członkowie ugrupowania powinni na każdym szczeblu realizować program, gromadzić ludzi wokół promowanych idei.” Wymienione funkcje edukacyjna, krzewienia idei, promowania programu posiadają swój związek z pracą terenową. Trudno bowiem sobie wyobrazić możliwość realizacji wspomnianych zadań za pośrednictwem mediów masowych. Możliwymi i najbardziej efektywnymi kanałami komunikacyjnymi są w tym wypadku jedynie kontakty bezpośrednie oraz za pośrednictwem narzędzi internetowych. Wzmocnieniem zaprezentowanego poglądu jest opinia dwóch Respondentów, którzy wskazali, że partia powinna mieć umiejscowienie we władzach jednostek samorządu terytorialnego oraz że członkowie ugrupowania powinni na każdym szczeblu realizować program, gromadzić ludzi wokół promowanych idei. Jednocześnie wskazywane przez niektórych Rozmówców mankamenty, takie jak niski poziom wiedzy dotyczącej procesów politycznych, czy operowanie maksymalnie dwoma bodźcami w okresie kampanii wyborczych, które uniemożliwia aktywne promowanie programów partyjnych, wydają się być pokłosiem niskiej aktywności w terenie, która została szczegółowo omówiona w poprzedniej części. Krzewienie idei promowanych przez dane ugrupowanie może w najbardziej efektywnej formie nastąpić w toku interakcji odbywających się w małych społecznościach lokalnych. Media masowe mogą przyczynić się do wzmocnienia poszczególnych poglądów. Warto ponadto wspomnieć, że wskazanie na konieczność prowadzenia działalności edukacyjnej jest pewnego rodzaju powrotem do zadań wykonywanych przez partie polityczne w XIX wieku. Ostatnią z wymienionych funkcji, jakie powinny spełniać ugrupowania, było wskazanie przez Rozmówcę nr 1 prowadzenia bezpłatnych porad prawnych. Wspomniana potrzeba może być jedną z wielu. Inne są jednak realizowane przez stowarzyszenia oraz organizacje pozarządowe, co w praktyce nie wyklucza możliwości kreowania przez partie polityczne inicjatyw o szeroko rozumianym charakterze społecznym (np. organizowanie wakacyjnej aktywności dla dzieci z ubogich rodzin, zbiórek na cele charytatywne, czy działań o bardziej stałym charakterze takich jak prowadzenie stołówek itp.). Przyjęcie powyższej konkluzji zwraca oś ewolucji ugrupowań w stronę XIX wiecznych partii masowych, które poślikowały się właśnie szeroko zakrojonym działaniem na rzecz macierzystych społeczeństw.

w ugrupowaniu jest podejmowana przez szczeble terenowe, czy inicjowana centralnie. W Platformie Obywatelskiej wyraźnie można dostrzec dużą bierność podstawowych komórek organizacyjnych partii. Wskazane, więc w poprzednim pytaniu cele, które powinny realizować ugrupowania wynikają poniekąd ze wspomnianej apatii. Brak nawiązywania stałych interakcji z elektoratem powoduje, że dominującymi kanałami komunikacyjnymi stają się media masowe, w których przeważa okrojony przekaz, który przybiera postać spektaklu. W taki sposób powstają nierealne oczekiwania, niespełnione obietnice wyborcze, a także rozczarowanie działaniem elit politycznych. Należy jednak wskazać również na inne problemy organizacyjne. Funkcjonujący mechanizm wewnętrznego finansowania działalności politycznej jest nieefektywny, ponieważ nie uwzględnia istnienia szczebli terenowych. Brak środków powoduje brak aktywności. Dodatkowym elementem jest ponadto nieprzejrzysty system przydzielania miejsc na listach wyborczych do parlamentu. Oprócz aktywności liczy się w tym kontekście również lojalność partyjna, a ta jest czynnikiem czysto subiektywnym. Aktywista w terenie może, więc w pewnych sytuacjach być pozbawionym środków ze strony partii, które chciałby wykorzystać na popularyzację idei i szyldu partyjnego, może również nie mieć szans na jakikolwiek awans w hierarchii ugrupowania z uwagi na funkcjonowanie w jego okręgu posła bądź senatora, który cieszy się dużą estymą wśród kierownictwa partii, co zapewnia mu wysokie miejsce na liście wyborczej. W takim kontekście trudno dziwić się bierności poszczególnych kół terenowych. Brak wsparcia ze strony centrali ugrupowania musi z czasem skutkować zaniechaniem działań, tym bardziej w kontekście świadomości sum, które otrzymuje partia na swoją działalność z budżetu państwa. Szeregowy aktywista może w pełni odnieść wrażenie, że jego działalność polityczna sprowadza się jedynie do pracy na rzecz danego funkcjonariusza partyjnego, działalność, która nie zostanie doceniona ani wsparta jakąkolwiek pomocą materialną.⁵⁰⁵

⁵⁰⁵ W omawianym kontekście trzech na czterech Respondentów (nr 1,3 oraz 5) wskazało na dużą bierność szczebli terenowych. Rozmówca nr 2 stwierdził, że trudno jednoznacznie wskazać właściwą odpowiedź, gdyż obydwa szczeble inicjują działania. Należy jednak stwierdzić, że w gremialnej większości, koła gminne i powiatowe nie wykazują się aktywnością w prowadzonych działaniach na swoim terenie, jednak nie można wykluczyć przypadków, gdzie praca na szczeblu lokalnym jest prowadzona systematycznie i polecenia szczebla centralnego nie stanowią dominującego składnika działań. Interesującym aspektem jest dodatkowo wskazanie powodów bierności kół, które wskazał Rozmówca nr 3. Zauważył on, że finansowanie partii politycznych a dokładniej brak decentralizacji środków powoduje taki a nie inny model aktywności w ramach ugrupowania. Są dwa podstawowe narzędzia, którymi posługuje się szczebel

Konsekwencją ograniczonej działalności partii na poszczególnych szczeblach jest fakt, że Platforma Obywatelska uzyskuje największą aktywność w okresie wyborczym⁵⁰⁶. Takie postępowanie naraża jednak ugrupowanie na ryzyko narzucenia tematyki w ramach kampanii przez konkurentów politycznych, co również wskazuje, że traktowanie wyniku wyborczego, jako jedyne i ostateczne miernika aktywności stanowi zaciemnienie obrazu prezentującego rzeczywistą działalność poszczególnych szczebli organizacyjnych⁵⁰⁷. W tym kontekście należy również zauważyć, że stawianie takich czynników jak niepokoje i nastroje określonych grup społecznych na dalszych

centralny: decydowanie o sposobach wydatkowania pieniędzy oraz decydowanie o miejscu na liście wyborczej danego kandydata. Dla anonimowego członka partii, który chciałby osiągnąć sukces w polityce, aktywność i skuteczność w regionie jest pierwszym i podstawowym krokiem. Na szczeblu parlamentarnym liczy się jednak, oprócz wspomnianej aktywności, między innymi lojalność wobec władz szczebla centralnego - w tym aspekcie górę bierze subiektywizm wyboru. Efektem między innymi wspomnianych czynników jest problem ze znalezieniem aktywistów, którzy chcieliby działać w partii. Tworzy się tutaj pewnego rodzaju koło zamknięte. Skoro w regionie nie ma pieniędzy to również aktywność jest mała. Niska aktywność powoduje jednak dalszy brak środków finansowych." Zarysowany problem stanowi zapewne jedynie część wyjaśnienia bierności struktur lokalnych. Przyjąć bowiem należy istnienie ideowych grup działaczy, dla których kariera polityczna stanowi jedynie koło zamachowe działalności społecznej, którą chcą prowadzić. Zgodzić się jednak należy, że pozostawienie samym sobie, w kontekście pozyskiwania i wydatkowania środków finansowych, szczebli gminnych, powiatowych oraz wojewódzkich może działać demoralizująco na działaczy zwłaszcza w kontekście informacji dotyczących środków finansowych, jakie partia otrzymuje w ramach subwencji i dotacji budżetowych. Pozostawienie pełnej autonomii w odniesieniu do aktywności na własnym terenie działaczom szczebli lokalnych oraz rozliczanie ich za pomocą doraźnych form kontroli bądź uzyskiwanych wyników wyborczych jest narażaniem całego ugrupowania na duże ryzyko organizacyjne, ponieważ w praktyce kierownictwo traci kontakt z własnymi działaczami na poziomie najniższym, a tym samym jest odcięte od informacji dotyczących powstałych problemów, co może uniemożliwić adekwatną czasowo i decyzyjnie reakcję. Przykładem mogą być tutaj wydarzenia dotyczące zawirowań jakie miały miejsce w lokalnych strukturach Platformy Obywatelskiej na Dolnym Śląsku. Jeżeli doda się do powyższego wspomniany subiektywizm w możliwości kontynuowania kariery politycznej na szczeblu centralnym, który można odnaleźć w zacytowanym fragmencie, możliwe jest pogłębienie trendu odseparowywania się wspomnianych szczebli centralnego i terenowych.

⁵⁰⁶ Czterech na pięciu Respondentów (nr 1, 2, 3, 4) wskazało, że kampanie wyborcze stanowią podstawowy bodziec wzrostu aktywności ugrupowania na poszczególnych szczeblach. Jeden wskazał na pierwszym miejscu niepokoje grup społecznych. Na pozostałych miejscach wskazywano niepokoje społeczne lub zmiany na arenie krajowej/międzynarodowej.

⁵⁰⁷ Należy przytoczyć wypowiedź Rozmówcy nr 1, który stwierdził, że „warto ponadto wskazać czynniki, które wpływają na dynamikę wewnętrzną kampanii, ich intensywność oraz tematykę. W tegorocznych wyborach (prezydenckich w 2015 r.- przyp. aut.), przede wszystkim w kampanii prezydenckiej, duży wpływ na poruszaną problematykę miała narracja narzucona przez oponentów. Ona, w połączeniu z różnego rodzaju wydarzeniami, nakreśliła tematykę kampanii. Problem uchodźców należy w tym przypadku uznać za czynnik zewnętrzny, narzucony." Należy, więc zauważyć, że kampanie wyborcze oraz ich tematyka są determinowane przez inne okoliczności, jak np. niepokoje społeczne, wydarzenia na arenie krajowej/międzynarodowej itp. Wybory, zarówno prezydenckie jak i parlamentarne w Polsce w 2015r., potwierdzają ten pogląd. Popularność hasła „Polska w ruinie” oraz konferencja prasowa w Nowej Soli na tle ruin fabryki skłaniają do konkluzji, że Platforma Obywatelska nie stosuje ciągłego systemu monitorowania zagrożeń oraz badania nastrojów społecznych, lecz pozostawia te działania na ostatni, przedwyborczy okres.

miejscach w hierarchii ważności bodźców wpływających na aktywność działaczy Platformy Obywatelskiej jest nieroztropne z uwagi na wspomniane wcześniej ryzyko narzucenia przez konkurentów określonej retoryki i tematyki w ramach kampanii wyborczych. Badanie poglądów określonych grup społecznych może stanowić element monitoringu nastrojów oraz ich źródeł. Dzięki takiemu postępowaniu uzyskuje się szerszy obraz, a tym samym więcej czasu na zneutralizowanie powstających zagrożeń, tym bardziej, jeżeli uwzględni się aktualnie obecną opieszałość struktur terenowych. Pozostawianie ewentualnych działań monitorujących potrzeby elektoratu jedynie na czas kampanii wyborczej stanowi w praktyce ekspozycję partii na ryzyko.⁵⁰⁸

Brak aktywności terenowych kół Platformy Obywatelskiej oraz rozwarstwienie organizacyjne partii wynikają również z faktu, że szeregowi członkowie nie są obligowani oraz rozliczani z podejmowania szeroko rozumianych inicjatyw w swoich środowiskach lokalnych w celu spopularyzowania ugrupowania, pozyskania dodatkowych członków, bądź zwiększenia wpływów politycznych partii, a co za tym idzie nie istnieją instrumenty badawcze, które pozwalałyby na określenie, jakości posiadanych struktur. Wskazany wniosek wiąże się w bezpośredni sposób z mechanizmem finansowym i nominacyjnym, który został opisany wcześniej. W zbadanej partii nie istnieją zachęty, które stymulowałyby pracę członków w terenie.⁵⁰⁹

⁵⁰⁸ Przykładem jest tutaj wypowiedź Rozmówcy nr 2 „przykładem nieudanej analizy programowej oraz wyborczej są kampanie Platformy Obywatelskiej zrealizowane w 2015 r. Prawo i Sprawiedliwość dokonało trafnej diagnozy nastrojów i oczekiwań społecznych i pod nie dostosowało zarówno swoją ofertę programową, jak również tematykę kampanii oraz stosowane formy przekazu adresowane do określonych grup społecznych.” Wyraźnie widać, że Prawo i Sprawiedliwość przygotowało swoje działania w dłuższej perspektywie czasowej w praktyce uniemożliwiając działaczom Platformy Obywatelskiej nawiązanie jakiegokolwiek rywalizacji o głosy niezdecydowanych wyborców.

⁵⁰⁹ Wszyscy Respondenci wskazali, że centralny szczebel ani regionalny nie obligują komórek terenowych do podejmowania inicjatyw lokalnych. Nie można jednocześnie założyć, że centrala ugrupowania zupełnie nie interesuje się sprawami w regionach. Świadczyć o tym może między innymi wypowiedź Rozmówcy nr 1: „Aktywność kół terenowych, liczebność członków partii, ilość podejmowanych inicjatyw na jej rzecz to z pewnością oznaki dobrze funkcjonującej komórki ugrupowania. W Platformie Obywatelskiej nie ma jednak przymusu ani nacisku związanego z pozyskiwaniem nowych członków, choć istnieje zasada, że im więcej członków na szczeblu terenowym, tym więcej głosów posiada się w regionie.” W podobnym tonie wypowiedział się Rozmówca nr 5, który stwierdził, że: „W latach 2001-2007 dodatkowym motywatorem do działania był lider Platformy Obywatelskiej, D. Tusk. Kiedy docierały do niego niepokojące informacje o działalności, bądź jej braku, danego posła w swoim regionie wówczas ostro reagował i przywoływał do porządku.” Należy jednocześnie powrócić do kilkakrotnie wskazywanego probierza efektów pracy kół, którym są wyniki wyborcze. Trzech na czterech Rozmówców (nr 1, 2, 5), którzy udzielili odpowiedzi na wspomniane

Przeprowadzane na zlecenie Platformy Obywatelskiej badania mają również na celu monitorowanie zmian swojego elektoratu i jego zapotrzebowania. Wspomniane działania były tradycyjnie zarezerwowane dla Instytutu Obywatelskiego oraz ekspertów zewnętrznych. Są one prowadzone cyklicznie, chociaż w opinii autora rozprawy zbyt rzadko. Powodem takiego wniosku jest fakt, że zdarzają się sytuacje, w których ugrupowanie jest zaskakiwane przez ruchy konkurentów politycznych, np. pojawienie się Nowoczesnej Ryszarda Petru, czy zagarnięcie przez Prawo i Sprawiedliwość wyborców niezdecydowanych. Należy ponadto podkreślić, że kierownictwo Platformy Obywatelskiej, podobnie jak kierownictwo wielu partii, jest w stanie uzyskać ogólną diagnozę, ale nie jest w stanie wypracować właściwych wniosków, które stanowiłyby środki zaradcze wobec istniejących zagrożeń. Wskazuje to po pierwsze na marginalizację roli Instytutu Obywatelskiego, po drugie na brak innego ciała doradczego, które mogłoby stanowić merytoryczne wsparcie procesu decyzyjnego kadry kierowniczej, a co za tym idzie brak wykwalifikowanych zasobów ludzkich. Stałym elementem jest ponadto odizolowanie niższych szczebli organizacyjnych od procesu monitorowania zmian preferencji wyborczych. Omawiane działania są prowadzone wyłącznie centralnie. Jeżeli w jakimś regionie działacze lokalni prowadzą takie analizy to stanowią one ich wyłączną inicjatywę.⁵¹⁰

Konsekwencją braku strategii rozwoju partii jest również taktyka pozyskiwania wyborców, którą stosuje się w Platformie Obywatelskiej. Generalne założenie opiera się na konieczności rozszerzania poparcia. Należy jednak pamiętać, że badani Respondenci

pytanie wskazało, że skuteczna aktywność w terenie ma wpływ na kształt list wyborczych. W kontekście innych uzyskanych informacji należy stwierdzić, że wspomniane przełożenie nie posiada pełnego odzwierciedlenia, ale może stanowić fundament do rozpoczęcia szeroko rozumianej kariery politycznej. Powyższe odpowiedzi należy uznać za jeden z elementów składowych relatywnie małej aktywności członków Platformy Obywatelskiej na szczeblu gminnym oraz powiatowym. Jak już wspomniano wcześniej, pozostawienie szerokiej autonomii działaczom szczebla terenowego przy jednoczesnym braku systemu promowania dobrych oraz karania złych postaw za pomocą odpowiednich narzędzi (np. przydzielania funduszy na określone działania, promowania i wspierania działaczy profesjonalnym wsparciem w ramach udziału w wyborach do organów jednostek samorządu terytorialnego, pomocą w organizowaniu zinstytucjonalizowanych działań o charakterze społecznym na rzecz społeczności lokalnej itp.) może powodować w efekcie końcowym poczucie bezcelowości podejmowania jakichkolwiek działań wśród terenowych działaczy.

⁵¹⁰ W omówionym kontekście interesująco prezentuje się rola Instytutu Obywatelskiego, którego zadaniem było między innymi przeprowadzanie badań, które orientują się wokół problematyki związanej z preferencjami elektoratu oraz modyfikacją oferty programowej (co wskazał Respondent nr 2). W tym kontekście należy jednak również wymienić zamawianie usług zewnętrznych, jak np. „Diagnozy Społecznej”, z wyników której korzystał ówczesny Prezes Rady Ministrów RP, D. Tusk.

wskazali, że rolą partii jest również krzewienie idei ugrupowania. W tym właśnie miejscu widoczna jest wyraźna sprzeczność pomiędzy teoretycznymi założeniami a praktycznym wykonaniem. Kierownictwo ugrupowania domyślnie przyjęło zasadę eksplorowania różnych środowisk poprzez odczytywanie ich potrzeb na podstawie przeprowadzanych badań, a następnie dostosowywanie programu wyborczego i docieranie do określonych grup wyborców wybranymi kanałami komunikacyjnymi. Jest to podejście, które można określić mianem profesjonalno - wyborczego niemniej nie posiada ono związku z krzewieniem idei partii. Efektem działań prowadzonych przez kierownictwo Platformy Obywatelskiej jest nadmierna rozpiętość kierowanego apelu wyborczego, która w praktyce spowodowała spadek poparcia z uwagi na wspomniane wcześniej odprawy elektoratu do Prawa i Sprawiedliwości, Nowoczesnej Ryszarda Petru, a być może również do ugrupowań lewicowych typu Partia Razem. Dodatkowo działacze Platformy Obywatelskiej stali się zakładnikami obranej przez siebie taktyki. Ponieważ nie są w stanie ugruntować swojej pozycji w określonych segmentach wyborców są zmuszeni do ciągłego eksplorowania nowych środowisk. Wobec powyższego w Platformie Obywatelskiej na szczeblu indywidualnym rozpowszechniona jest stosowana taktyka poszukiwania zwycięskiego w danym okręgu wyborczym przekazu. Takie działanie nie sprzyja jednak ugruntowywaniu poparcia, a zarazem nie gwarantuje pozyskiwania nowych wyborców.⁵¹¹

Autonomiczność kolejnych szczebli organizacyjnych w Platformie Obywatelskiej posiada również swoje odzwierciedlenie w hierarchii form komunikacyjnych, które spełniają najistotniejszą rolę w kontaktach partii z otoczeniem

⁵¹¹ Wydaje się, że opisany sposób postępowania był szczególnie widoczny w ramach kampanii przed wyborami parlamentarnymi w 2015r., gdzie Platforma Obywatelska straciła swoje wpływy u części elektoratu umiejscowionego w centrum sceny politycznej próbując jednocześnie pozyskać nowych wyborców na lewo od centrum. Wspomniany pogląd znajduje również swoje odzwierciedlenie w opinii dwóch Respondentów. Rozmówca nr 1 wskazał, że: „Przy założeniu podziału ogólnej liczby wyborców na trzy zbiory - zwolenników, niezdecydowanych i przeciwników Platforma Obywatelska posiada problem w pierwszej z wymienionych grup. Zwolennicy PO stanowią bowiem poglądowo bardzo szeroką grupę. Można w niej odnaleźć zarówno pierwiastki liberalne, jak i konserwatywne. Właśnie, dlatego obecnie można zaobserwować pewnego rodzaju podmywanie elektoratu, gdzie Prawo i Sprawiedliwość przejmuje wyborców nastawionych patriotycznie (ale w umiarkowany sposób), konserwatywnie, Zjednoczona Lewica zyskuje kosztem PO poparcie wyborców nastawionych lewicowo (zwłaszcza w sferze światopoglądowej), natomiast Nowoczesna Ryszarda Petru przeciąga na swoją stronę liberałów.” Rozmówca nr 2 zauważył, że: „W praktyce wyborczej nie partii jako całości, ale poszczególnych kandydatów (wynika z doświadczeń Respondenta- przyp. aut.) należy wskazać na doświadczenie, które nakazuje poszukiwania zwycięskiego w danym okręgu wyborczym przekazu.”

zewnątrznym. Wynika to z faktu, że Respondenci niezależnie od siebie wskazali na konieczność stworzenia dwóch list - stosowanej przez ugrupowanie, jako całość oraz przez indywidualnych polityków⁵¹² W przypadku podejścia całościowego

⁵¹² Respondent nr 2 stwierdził, że w przypadku wyborów do organów jednostek samorządu terytorialnego podstawową metodą powinny być kontakty bezpośrednie. W ramach uzyskanych danych bardzo wyraźnie zarysowuje się rola Internetu, a w szczególności mediów społecznościowych, jak narzędzia komunikacji oraz środka do kształtowania opinii publicznej, czy nawet pola rywalizacji politycznej. Warto zacytować wypowiedź Rozmówcy nr 3 w kontekście prowadzenia indywidualnych działań: „Ogólnie można podkreślić rolę kontaktów bezpośrednich i budowania swojej marki np. poprzez działania w ramach swoich kompetencji zawodowych. Statystycznie spoglądając, w Sejmie RP najwięcej posłów wskazuje jako swój zawód „lekarz” bądź „nauczyciel”. Wiąże się to z faktem łączenia kilku aktywności w jednym momencie. Zarówno lekarze jak i nauczyciele w swojej pracy polegają wyłącznie na kontaktach bezpośrednich z dużą ilością ludzi, mogą promować samych siebie poprzez swoją pracę zawodową, co zmniejsza konieczność ponoszenia znacznych nakładów finansowych na kampanię wyborczą, gdyż w ich przypadku można mówić wręcz o permanentnej kampanii. Jest to, więc suma działań, które można określić mianem efektywnego, stałego i taniego kosztowo marketingu bezpośredniego”. Wspomniany Respondent zauważył również, że w jego opinii ponoszona przez niego aktywność w ramach obowiązków parlamentarzysty dzięki mediom społecznymi multiplikuje się, ponieważ eksponowanie nowych materiałów z tego samego wydarzenia, jak również ich dalsze przekazywanie przez kolejnych użytkowników powoduje zwiększanie nośności danego komunikatu, mimo, że dotyczy on jednego wydarzenia. Ponadto wspomniany Respondent wywnioskował, że jego aktywność w Internecie działa odstrasza na konkurencję, o czym była już jednak mowa wcześniej. Rozwijając przytoczone powyżej wypowiedzi należy stwierdzić, że dzięki narzędziom świata wirtualnego realne jest zatarcie granicy pomiędzy działaniami centralnymi a indywidualnymi. Media społecznościowe i blogi, prowadzone regularnie i przyciągające swoją atrakcyjnością określone grupy elektoratu, można uznać za quasi- kontakty bezpośrednie. Umiejętne zarządzanie komunikacją internetową z pewnością umożliwi zniwelowanie różnicy pomiędzy szczeblem centralnym i lokalnym. Ponadto należy pamiętać, że każdy polityk, bez względu na zajmowane stanowisko, jest wybieralny w danym okręgu wyborczym. Siła ugrupowania, wynikająca z jego pozycji na arenie parlamentarnej, jest sumą dobrych doświadczeń z poszczególnych okręgów wyborczych w skali całego kraju. W skali masowej przenikanie się komunikatów może stanowić bezprecedensową wartość dodaną. Splatające się materiały, które są wytwarzane przez poszczególnych polityków, mogą tworzyć całościowy i spójny obraz ugrupowania, którego działacze posiadają stały kontakt z elektoratem. Przy nałożeniu na oddolną aktywność, która może być eksponowana np. za pomocą Facebooka, wydarzeń z areny parlamentarnej, posiadających swoją standardową, telewizyjną ekspozycję można uzyskać wizerunek partii, który należy uznać za kompletny, ponieważ będzie on odzwierciedlał działania tak na forum centralnym, gdzie następuje ścieranie się poglądów różnych podmiotów politycznych oraz faktyczne stanowienie prawa, jak również działania lokalne, gdzie polityk styka się z codziennymi problemami obywateli. Stworzenie przekazu, na podstawie którego oddolne informacje są transmitowane na forum ogólnopolskim, gdzie mogą znaleźć swoje odzwierciedlenie w postaci konkretnych rozwiązań legislacyjnych, może umożliwić nie tylko stworzenie ugrupowania skutecznego w działaniu, ale również efektywnego w rozpropagowywaniu pożądanego komunikatu. Niebagatelną rolę Internetu, chociaż w nieco innym aspekcie, wskazał Rozmówca nr 1. Zauważył on, że: „należy zwrócić uwagę na rosnącą rolę Internetu w procesie komunikacji politycznej. Jest to pewnego rodzaju uzupełnienie wspomnianych kontaktów bezpośrednich. Najmniej efektywnym instrumentem jest tutaj Tweeter, ponieważ jest stale hejtowany przez wynajęte przez inne partie osoby. Z około 2000 aktywnych użytkowników, którzy śledzą profil (Respondenta - przyp. aut.), około połowa to hejterzy”. Powyższy cytat wskazuje, że Internet stał się polem rywalizacji politycznej. Obecność hejterów stanowi dobitny przykład, że deprecjonowanie określonych polityków w rzeczywistości wirtualnej jest zabiegiem taktycznym. Sam fakt tworzenia grup do omawianej aktywności świadczy o skuteczności charakteryzowanego medium. W związku z powyższym panuje nieco nieprawdziwe przeświadczenie o doniosłej roli telewizji w komunikacyjnym życiu partii. Owszem pełni ona nadal kluczową rolę, ale w rzeczywistości Internet coraz wyraźniej zyskuje przewagę nad pozostałymi formami komunikacyjnymi rywalizując z mediami masowymi, a w przypadku niektórych segmentów wyborców, jak np. ludzi młodych, stając się narzędziem wręcz najważniejszym.

najistotniejszą formą komunikacyjną jest telewizja. Trudno natomiast jednoznacznie wskazać kolejne pozycje, wobec czego radio, prasę, komunikację internetową oraz reklamy wielkopowierzchniowe należy potraktować, jako relatywnie podobne pod względem efektywności kanały. W przypadku działań prowadzonych przez indywidualnych działaczy do najważniejszych form zaliczyć należy kontakty bezpośrednie wspierane przez aktywność w Internecie, w szczególności w mediach społecznościowych. W tym wypadku koniecznym jest jednak wprowadzenie kolejnego rozróżnienia - działania indywidualne kandydatów, którzy ubiegają się o objęcie stanowisk w organach samorządu terytorialnego, bądź parlamentu oraz aktywność polityków startujących w wyborach do parlamentu, lecz piastujących określone funkcje w administracji rządowej, np. ministra bądź podsekretarza stanu⁵¹³. Wspomniany podział jest już jednak stricte wewnętrzny, tzn. nie neguje on prymatu kontaktów bezpośrednich oraz mediów elektronicznych, ale zwraca uwagę na odmienną taktykę prowadzonych działań. W pierwszym przypadku koniecznym jest budowanie swojego wizerunku za pomocą systematycznych spotkań z wyborcami w ramach własnego okręgu wyborczego oraz jednocześnie kreowanie własnego wizerunku w mediach społecznościowych. W ten sposób możliwe jest multiplikowanie przekazu z wydarzeń, w których brał udział dany działacz, co jest znakiem tak dla wyborców jak i rywali politycznych. W przypadku parlamentarzystów, którzy wypełniają dodatkowe funkcje publiczne, koniecznym jest godzenie podwójnej roli- kandydata na stanowisko w Sejmie RP bądź Senacie RP oraz funkcjonariusza, który jest zatrudniony w jednym z ministerstw. Wówczas niezbędnym

⁵¹³ Przykładowo Rozmówca nr 2 zauważył, że: „Należy jednak przyjąć odpowiednią strategię działania. W wyborach do Senatu RP w 2015r., przy uzyskanych (przez Respondenta - przyp. aut.) 84 000 głosach niemożliwym jest stosowanie kontaktów bezpośrednich metodą „door-to-door”. Spotkania są, więc realizowane z określonymi środowiskami opiniotwórczymi a nie z indywidualnymi jednostkami, tym bardziej, że okręg wyborczy liczy 9 powiatów. W związku z powyższym potrzebne są narzędzia, dzięki którym możliwe będzie utrwalenie wizerunku. Do takich zaliczają się obecnie billboardy, plakaty i ulotki. Mogą również być wykorzystywane montaże wspomnianych. Dobrym sposobem było wynajęcie pięciu Fiatów 126p i oklejenie ich wizerunkiem kandydata. Wspomniany sposób budził uśmiech, ale przyczynił się do utrwalenia przekazu. W tym kontekście należy również wspomnieć o rosnącej roli mediów społecznościowych. Sztab wyborczy był zobligowany do profesjonalnego prowadzenia kont na Tweeterze i Facebooku. Aktywność na koncie była zróżnicowana, ale zainteresowanie w trakcie kampanii wyborczej duże, obecnie nieco się zmniejszyło (15.01.2016r. - przyp. aut.). W większości przypadków odpowiedzi udzielał sztab. Zdarzały się jednak sytuacje, w których potencjalny wyborca pisał pytanie np. następującej treści „Zastanawiam się czy głosować na Pana, czy na Pańskiego konkurenta. Czym jest mnie Pan w stanie przekonać do swojej osoby?”. Wówczas czasami okazywało się, że wystarczyło samo zainteresowanie i odpowiedź, co wynikało z późniejszej korespondencji z daną osobą. Należy zauważyć w tym kontekście, że właśnie media społecznościowe i strategia wyborczej rywalizacji w Internecie legły u podstaw sukcesu Prezydenta RP A. Dudy w wyborach prezydenckich”.

jest prowadzenie działań w oparciu o sztab zaufanych osób. Niemożliwym jest bowiem, w ramach prowadzonej kampanii wyborczej, praca na stanowisku administracyjnym i jednocześnie agitowanie. Stosowanym sposobem jest organizowanie spotkań omawianych polityków z przedstawicielami określonych środowisk. Jest to metoda oddziaływania na osoby, które następnie, w oparciu o swój autorytet, będą agitować na rzecz danego kandydata w swoich środowiskach. Wspomniana taktyka jest powszechnie stosowaną w Stanach Zjednoczonych. Zastanawiające jest jednak, że w Platformie Obywatelskiej nie wprowadzono powszechnej zasady eksplorowania własnych środowisk oraz nawiązywania i stałego podtrzymywania kontaktów z przedstawicielami określonych segmentów na zasadach permanentnej kampanii wyborczej. Takie działanie umożliwiłoby przekazywanie informacji bezpośrednio z terenu do centrali ugrupowania. Ponadto, oprócz budowania rozpoznawalności polityka, możliwe byłoby kreowanie wizerunku jego współpracowników, dzięki czemu nastąpiłoby wdrożenie kolejnego zabiegu, znanego z amerykańskiej sceny politycznej, który polega na organizowaniu spotkań nie z kandydatem, ale przedstawicielami jego sztabu, którzy są niejako „nosicielami przekazu”. Jest to rozwiązanie korzystne logistycznie. Umożliwia, bowiem zorganizowanie większej ilości spotkań, pozyskanie większej ilości danych co może przełożyć się na poparcie wyborcze. Konfrontując jednak zaproponowany model z uzyskanymi wynikami badań należy stwierdzić, że może być on niestabilnym w dłuższej perspektywie czasowej. Wynika to z faktu funkcjonowania w Platformie Obywatelskiej szerokiej autonomii kolejnych szczebli administracyjnych partii a tym samym wszystkich działaczy. Należy, więc podkreślić, że działalność komunikacyjna w trakcie kadencji nie jest w żaden sposób uregulowana⁵¹⁴ co skłania do wniosku, że w skrajnym przypadku może zaistnieć sytuacja, w której komórka z prężnej stanie się bierną, bądź zmianie ulegnie partyjna przynależność działaczy, co spowoduje całkowity rozpad struktury na danym poziomie. Ogólnie trzeba jednak stwierdzić, że stworzony podział kanałów komunikacyjnych, o którym wspomniano na początku niniejszego akapitu, posiada swoje uzasadnienie i odzwierciedlenie w rzeczywistości. Jeżeli odrzuci się skrajne postawy⁵¹⁵ to należy

⁵¹⁴ Potwierdzeniem jest opinia Rozmówcy nr 3, który wskazał, że: „w trakcie trwania kadencji partie nie prowadzą żadnej przemyślanej polityki komunikacyjnej. Jest to zindywidualizowane działanie na poziomie każdego parlamentarzysty”.

⁵¹⁵ Prowadzenia permanentnej kampanii wyborczej oraz braku jakichkolwiek działań.

stwierdzić, że z punktu widzenia całej organizacji media masowe z telewizją na czele są najważniejszym środkiem komunikacji, jednak na polu indywidualnej aktywności politycznej to kontakty bezpośrednie oraz działalność za pośrednictwem mediów elektronicznych pełnią najważniejszą rolę. W obecnej rywalizacji politycznej niezbędne jest splatanie działań prowadzonych za pośrednictwem mediów masowych oraz form bezpośrednich, które zarazem stanowią most pomiędzy lokalnym i centralnym wymiarem polityki. Bardzo dobrym łącznikiem jest w tym wypadku Internet i możliwości, jakie stwarza. Należy jednak pamiętać, że obecnie można zdefiniować segmenty elektoratu, dla których telewizja nie jest najbardziej preferencyjną formą komunikacyjną. Oznacza to, że w niedalekiej przyszłości, być może nawet ośmioletniej, Internet stanie się głównym kanałem komunikacyjnym, dzięki któremu politycy będą nawiązywali interakcje w nadziei na pozyskanie wyborców. W tym jednak wypadku Platforma Obywatelska potrzebuje poprowadzenia bardziej zorganizowanych działań, ponieważ, jak wspomniano wcześniej, pozostawienie zbyt dużej autonomii, jaka ma miejsce obecnie, może skutkować pomijaniem najistotniejszych kanałów komunikacyjnych, co będzie owocowało spadkiem poparcia wyborczego.

W wynikach badań swoje odzwierciedlenie znajduje również wpływ, jaki stosowane w partii techniki komunikacyjne, których celem jest dotarcie na wyborców, posiadają na sposób prowadzenia kampanii wyborczych, organizowanie działań przez partię oraz zmiany w strukturze organizacyjnej ugrupowania. Zależność wewnętrznego schematu organizacyjnego Platformy Obywatelskiej od stosowanych technik komunikacyjnych jest w dużej mierze nieuświadomiona⁵¹⁶. Wynika to z faktu bierności

⁵¹⁶ Trzech na czterech pytanym (Rozmówcy nr 1, 3, 5) wskazało, że raczej nie istnieje taka zależność. Innymi słowy, techniki komunikacyjne nie mają wpływu na modyfikacje konstrukcji wewnętrznej partii. Dominujący pogląd wynika jednak nie z faktu niewielkiego znaczenia technik komunikacyjnych, lecz z charakteru i kierunków prowadzonej działalności przez kierownictwo partii. Jak wskazał Respondent nr 3, „w trakcie trwania kadencji partie nie prowadzą żadnej przemyślanej polityki komunikacyjnej. Jest to zindywidualizowane działanie na poziomie każdego parlamentarzysty”. Należy, więc wyprowadzić wniosek, że gdyby Platforma Obywatelska rozporządzała strategią działania, opartą na realnych założeniach, która posiadałaby swoje odzwierciedlenie w harmonogramie prowadzonej aktywności, wówczas siła poszczególnych narzędzi komunikacyjnych ujawniłaby swój wydatny wpływ na strukturę organizacyjną. Potwierdzeniem powyższego wniosku jest wypowiedź Rozmówcy nr 2 który stwierdził, że: „techniki komunikacyjne muszą wpływać na sposób prowadzenia kampanii czy organizowanie działań. Jest to widoczne chociażby w sposobach planowania grafiku. Ponadto dobór personalny osób do sztabu wyborczego jest uzależniony od zakładanych do stosowania technik komunikacyjnych. Dobry personel jest, więc zarazem strukturą organizacyjną sztabu. Należy, więc wyprowadzić wniosek, że również struktura organizacyjna ulega modyfikacjom na skutek stosowania takich a nie innych technik”. Zacytowana wypowiedź nie tylko potwierdza rolę pierwiastków komunikacyjnych w procesie projektowania struktury organizacyjnej ugrupowania, ale również wskazuje, kiedy realnie techniki

indywidualnych działaczy w ramach prowadzonej przez nich działalności. Najwyższą aktywność ugrupowanie notuje w okresie przedwyborczym, w szczególności, kiedy jest mowa o wyborach prezydenckich bądź parlamentarnych. Takie postępowanie posiada swoje konsekwencje. Następuje wówczas mobilizacja sił i zasobów oraz konstruowany jest krótkoterminowy plan, na bazie, którego ugrupowanie ma zdobyć możliwie największe poparcie wyborcze. Presja czasu prowokuje jednak większe prawdopodobieństwo popełnienia pomyłki. Zmiany organizacyjne wymagają czasu, aby mogły przynieść wymierny skutek. Zbudowanie strony internetowej, na której w bardzo przystępnej formie jest prezentowany program wyborczy jest z pewnością dobrym pomysłem, ale niekoniecznie w okresie, gdy partia posiada wyraźnie zarysowany spadek poparcia w sondażach. Wówczas nawet dobry pomysł może odnieść odwrotny skutek, ponieważ przebija przez stworzony komunikat jego koniunkturalność i pozorność. W krótkim okresie czasu bardzo trudnym jest przemodelowanie struktury partii w maszynę wyborczą. Adekwatnym przykładem były tzw. „Bronkobusy”, w trakcie kampanii wyborczej wiosną 2015r., które generowały koszty, a w praktyce nie przynosiły oczekiwanego efektu, co więcej, jak donosiły media, nikt w sztabie wyborczym Platformy Obywatelskiej nie kontrolował tras oraz celu ich poruszania się. Stworzenie strategii komunikacyjnej, a nawet strategii działania, dla partii wymagałoby podejmowania określonej aktywności tak przez centralę ugrupowania jak i przez szeregowych członków. W układzie długofalowym po około roku ujawniłby się wpływ technik komunikacyjnych na strukturę organizacyjną partii. Najbardziej wyrazistym przejawem byłaby konieczność utworzenia specjalistycznych grup zadaniowych, w których pracowałoby sympatycy oraz działacze partyjni.⁵¹⁷ To prowadziłoby do konieczności rozwijania struktur terenowych i pozyskiwania kolejnych, najlepiej wykwalifikowanych w określonych dziedzinach, członków. Wytwarzane i prezentowane komunikaty przekładałyby się na konieczność podejmowania określonych działań terenowych, zależnych od problemów i specyfiki danej społeczności. Obecnie Platforma Obywatelska posiada jednak strukturę statyczną, ukierunkowaną raczej na tradycyjną ekspozycję w mediach masowych przy

komunikacyjne wpływają w PO na strukturę organizacyjną - dzieje się to wyłącznie w czasie kampanii wyborczych, czyli w momencie podejmowania największej aktywności przez partię.

⁵¹⁷ Wspomniane grupy zawierałyby specjalistów różnych branż: fotografowie, graficy, programiści, dziennikarze, specjaliści ds. komunikacji itp.

współdziałanie innych form komunikacji. Są to ponadto działania o niskim stopniu skoordynowania. W takim układzie organizacyjnym dostrzeżenie tego, co ujawnia się z pełną mocą w kolejnych kampaniach wyborczych, czyli rzeczywistego wpływu technik komunikacyjnych na strukturę organizacyjną ugrupowania, jest niezwykle trudne.

5.2.3 Komunikacja wewnątrzpartyjna

Autonomia działania kolejnych szczebli partyjnych posiada swoje bezpośrednie przełożenie na relacje interpersonalne wewnątrz partii. Są to działania intuicyjne, prowadzone przez statutowe organy partii. Najbardziej wydajnym obecnie weryfikatorem jest jednak, jak wskazał jeden z Respondentów, „praktyka życia codziennego”. Komunikacja, jak zauważył Rozmówca nr 3, odbywa się w zasadzie jedynie w kierunku góra- dół. Respondent nr 5 stwierdził, że rzadko przeprowadzane są ankiety, częściej rozmowy podczas zjazdów, podczas których bada się nastroje. Jak jednak wspomniano, Platforma Obywatelska nie posiada systemu monitorowania kanałów komunikacyjnych wewnątrz partii oraz ich efektywności. Nie jest to również przedmiot troski kierownictwa partii.

Pewną niekonsekwencją jest jednak istnienie w partii niepublikowanych unormowań. Obejmują one zagadnienia finansowe, które obligują płacenie składek pieniężnych w większym wymiarze z chwilą objęcia funkcji publicznej, a także komunikacyjne, które otrzymuje wąskie grono działaczy (ministrowie i liderzy ugrupowania - przyp. aut.). Celem instrukcji o charakterze komunikacyjnym jest między innymi wskazanie sposobu komentowania określonych wydarzeń, by zachować jednolitość wypowiedzi. Wspomniane unormowanie posiada jednak ograniczoną efektywność z uwagi na fakt, że odbiorcami wytycznych jest zazwyczaj nieliczne grono osób. W przypadku regulacji posiadających finansowy charakter należy stwierdzić, że ich skuteczność jest niska, ponieważ funkcjonuje nieefektywny sposób egzekucji

należności. Powodem może być zbyt słabo scentralizowana struktura wewnętrzna ugrupowania.⁵¹⁸

Sposób pozyskiwania nowych członków na rzecz partii stanowi odzwierciedlenie dotychczas zaprezentowanych rozważań. W Platformie Obywatelskiej nie prowadzi się aktywnej rekrutacji.⁵¹⁹ Należy podkreślić, że wspomniane ugrupowanie nie jest w praktyce zainteresowane zagospodarowywaniem potencjalnych aktywistów. Uwzględniając fakt, że w PO nie jest prowadzony jakikolwiek monitoring aktywności kół terenowych, nikt nie rozlicza szeregowych członków z podejmowania aktywności, ponadto nie istnieje strategia komunikacyjna, która miałaby funkcjonować w trakcie kadencji to należy per analogiam przyjąć bezzasadność aktywnego pozyskiwania nowych członków.⁵²⁰ Dotychczas nakreślony sposób funkcjonowania omawianej partii wskazuje na bezzasadność werbowania kolejnych działaczy, ponieważ w obecnym modelu funkcjonowania ugrupowania szeregowie jednostki nie są potrzebne, więc również aktywna rekrutacja nie jest konieczna. Dodatkowo należy zauważyć, że, co nieformalnie przyznał jeden z Rozmówców, nowe osoby mogą stanowić potencjalne zagrożenie dla liderów ugrupowania w terenie. Pozyskiwanie członków należy, więc rozpatrywać również z takiej perspektywy. Jest to bardzo sugestywne potwierdzenie biernego charakteru rekrutacji. Co więcej, koniecznym jest wskazanie mechanizmu, o którym wspomniano wcześniej. Środki finansowe na działalność ugrupowania, które są przekazywane z budżetu państwa, nie trafiają docelowo do regionów. Nie można, więc tworzyć planów budżetowych, w których

⁵¹⁸ Czterej Respondenci (Rozmówcy nr 1, 2, 3, 5), którzy odpowiedzieli na wspomniane pytanie potwierdzili istnienie wspomnianych regulacji. Dwóch Rozmówców (Rozmówca nr 5 i Rozmówca nr 3) wskazało, że dotyczą one konieczności płacenia składek w większym wymiarze z chwilą uzyskania mandatu parlamentarzysty bądź radnego, dwóch pozostałych wskazało, że wąskie grono członków Platformy Obywatelskiej otrzymuje wytyczne dotyczące komunikacji z mediami, unikania komentarzy dotyczących określonych problemów, sposobów wypowiadania się na dany temat itp. Ponadto na szczeblu ministerialnym przekazywane są informacje dotyczące potencjalnych pytań wraz z najlepszymi odpowiedziami, jakich należy udzielić, jakie kwestie należy uwypuklić itp.

⁵¹⁹ Potencjalni zainteresowani muszą samodzielnie odnaleźć właściwą terytorialnie komórkę i zgłosić swoją chęć bycia członkiem partii. Jedynie jeden (Rozmówca nr 2) na czterech Respondentów stwierdził, że w ugrupowaniu jest prowadzona aktywna rekrutacja, która polega na nawiązywaniu ścisłych relacji z osobami, które mogą zaoferować pomoc merytoryczną w pracach partii.

⁵²⁰ Wszyscy Respondenci wskazali, że centralny szczebel ani regionalny nie obligują komórki terenowych do podejmowania inicjatyw lokalnych. Nie istnieje również monitoring wspomnianych działań oparty o skonstruowane w tym celu narzędzia.

ewentualne działania popularyzujące idee wskazane w statucie byłyby organizowane w ramach przydzielanych środków. Członkowie partii w terenie są, więc zobligowani do pokrywania wszelkich działań własnym sumptem. Dodatkowo do procesu konstruowania list wyborczych, oprócz wyników osiąganych w kolejnych elekcjach, dodaje się element subiektywny polegający na postrzeganiu danej osoby przez kierownictwo partii. Uwzględniając wszystkie wymienione czynniki należy podjąć konkluzję, że w Platformie Obywatelskiej nie tylko nie prowadzi się aktywnej rekrutacji, ale również postrzega nowych członków, jako niepotrzebnych, czy to z uwagi na płynące z ich strony zagrożenie, czy z faktu braku koncepcji zagospodarowania ich potencjału⁵²¹. Analogicznie należy postrzegać informacje o systemie rejestracji członków w ramach ugrupowania. PO dysponuje jedynie listą zadeklarowanych działaczy. W partii nikt nie analizuje w sposób systemowy, na bazie jakichkolwiek filtrów, potencjału ludzkiego. Metoda postępowania jest całkowicie reaktywna oraz intuicyjna. Z chwilą zaistnienia potrzeby poszukuje się wśród posłów osób, które mogłyby uczestniczyć w rozwiązaniu danego problemu.⁵²²

Pewnym wyrazem współpracy pomiędzy szczeblami terenowymi a centralą Platformy Obywatelskiej jest powoływanie w ramach jej struktury grup do wykonywania specjalistycznych zadań. Są to głównie zespoły, których celem jest

⁵²¹ Dobrą ilustracją aktywności kół w PO jest wypowiedź Rozmówcy nr 5. Zauważył on, że jeżeli spotkania w kole są organizowane raz na kwartał to oznaka dobrej działalności koła. Przykładowo, w kampanii w prawyborach oraz wyborach prezydenckich, czyli na przestrzeni około dwóch lat, B. Obamy aktywni wolontariusze poświęcali około 2 godzin dziennie na różnorodne zajęcia związane z terenową pracą na rzecz wspomnianego kandydata. Przełożenie wskazanej normy czasowej na dobrze funkcjonujące koło Platformy Obywatelskiej daje bezprecedensową ilość godzin pracy amerykańskiego wolontariusza w stosunku do polskiego działacza.

⁵²² Prowadząc rozważania na temat potencjału ludzkiego w Platformie Obywatelskiej niezbędnym było nie tylko rozpoznanie sposobów pozyskiwania nowych członków, ale również efektywnego zagospodarowywania już zadeklarowanych. W tym przypadku, pośrednio, następuje potwierdzenie biernego systemu rekrutacji. Istniejący w ugrupowaniu system rejestracji członków nie pełni kluczowej roli. Jak wskazał Rozmówca nr 3 jest on aktualizowany raz w ciągu kadencji parlamentarnej. Wszyscy Rozmówcy (Rozmówca nr 1, Rozmówca nr 2, Rozmówca nr 3, Rozmówca nr 4, Rozmówca nr 5) zgodnie stwierdzili, że w ramach omawianego rejestru gromadzone są jedynie dane umożliwiające identyfikację osób pod kątem ich uprawnienia do głosowania w wyborach statutowych organów partii oraz historię płacenia składek. Z dużym prawdopodobieństwem można powiedzieć, że w Platformie Obywatelskiej nie istnieje komórka, której celem byłoby analizowanie potencjału ludzkiego. W przypadku konieczności rozwiązania konkretnego problemu następuje intuicyjne poszukiwanie chętnych oraz kompetentnych członków, którzy byliby w stanie przystąpić do określonych prac.

stworzenie programu partii⁵²³. Rekrutacja chętnych jest intuicyjna i analogiczna do wskazanej we wcześniejszych wnioskach. O niskiej efektywności działań w tym zakresie świadczyć może fakt zastosowania niepraktycznych rozwiązań. Przykładowo, skonstruowany program dla woj. śląskiego został przesłany do poszczególnych kół celem ich zaopiniowania. Takie działanie można określić jedynie, jako pozorne, ponieważ przekazanie biernym członkom terenowym projektu dokumentu jest sprzeczne z ideą samego programu ugrupowania, który musi być możliwy do wprowadzenia. Aktywiści, którzy w rzeczywistości nie podejmują działań w swoich okręgach najprawdopodobniej nie będą zainteresowani zapoznawaniem się z przesłanymi materiałami. Trzeba ponadto uwzględnić, że ich uwagi, uwzględniając bierność struktur, mogą być ponadto subiektywne i pozbawione walorów merytorycznych.

Zaprezentowane wnioski wskazują jednoznacznie, że statutowy przepis, w myśl którego członkowie mogą wywierać wpływ na program i politykę partii, jest całkowicie deklaratorywnym i pozbawionym odniesień do rzeczywistości⁵²⁴.

W ramach komunikacji wewnątrz ugrupowania najważniejszą rolę pełnią kontakty bezpośrednie oraz techniki internetowe. Nie posiadają one żadnego wpływu na strukturę wewnętrzną partii, co wynika z bierności członków i dużego rozwarstwienia organizacyjnego.

⁵²³ Wszyscy Respondenci (Rozmówca nr 1, 2, 3, 4, 5) potwierdzili istnienie wspomnianych formacji. Są to grupy tematyczne, których celem jest praca nad programem ugrupowania oraz prowadzeniem kampanii wyborczej. Rozmówca nr 1 szczegółowo opisał istnienie wspomnianych grup: „Istnieją nieformalne grupy. Parlamentarzystów rekrutuje się na podstawie ich aktywności na forum sejmowym i senackim. Przykładowo, na potrzeby programowe stworzono dziesięć obszarów aktywności w wyborach, był wśród nich program woj. śląskiego. Obszary programowe zostały rozesłane do kół, gdzie szeregowi członkowie mogli zapoznać się z nimi, a także z zakresem zadań, jakie będą musiały być wykonane. Następnie zainteresowani zgłaszali swój akces.”

⁵²⁴ Dwóch Respondentów (Rozmówca nr 1, i 3) stwierdziło, że w praktyce osoby z terenu nie posiadają możliwości wpływania na wspomniane sfery. Co najwyżej istnieje pewne prawdopodobieństwo wywierania nacisku hierarchicznego - poprzez szczebel gminny na szczebel powiatowy, następnie na szczebel wojewódzki itd. Dwóch kolejnych Rozmówców (Rozmówca nr 2 i 5) wprawdzie wskazało możliwość wywierania wpływu przez szeregowych członków ugrupowania, ale jest ona równie marginalna i mało prawdopodobna jak wspomniana powyżej. Omawianym sposobem jest bowiem indywidualna aktywność programowa na szczeblu terytorialnym oraz kontakty bezpośrednie z posłami i senatorami w celu przekazania określonych sugestii na szczebel centralny. Wspomniane sposoby w praktyce wskazują na brak jakichkolwiek możliwości wywierania wpływu przez szeregowych członków Platformy Obywatelskiej na funkcjonowanie partii, tak organizacyjne jak i programowe.

5.2.4 Finanse partii

Aspekt finansowej działalności partii politycznych posiada duże przełożenie na jej funkcjonowanie na praktycznie każdym szczeblu. W przypadku Platformy Obywatelskiej większość środków jest przeznaczana na organizację kampanii wyborczych oraz wszelkie koszty z nimi związane, przy czym nie poddaje się analizie kosztów pozyskiwania uprzednio zdefiniowanych segmentów elektoratu⁵²⁵. Ugrupowanie otrzymuje ponadto środki znaczone, które należy przeznaczyć na utrzymanie biur poselskich. W praktyce wspomniane placówki są zarazem siedzibami partii w danym okręgu, co wynika pośrednio z faktu niskiej aktywności szeregowych członków. Życie polityczne rozwija się, bowiem na terenach, gdzie jest dopływ jakichkolwiek funduszy. W innym przypadku, tzn. w miejscowościach pozbawionych posłów bądź senatorów z ramienia Platformy Obywatelskiej, najczęściej nie ma biura⁵²⁶ bądź jego funkcjonowanie jest oparte o pracę wolontariuszy, co przekłada się np. na godziny otwarcia. Problematyka istnienia placówek partii w terenie jest bardzo ściśle powiązana z dysponowaniem przez ugrupowanie środkami finansowymi. Omawiana partia posiada niski stopień zróżnicowania źródeł dochodów. Przekłada się to na organizacyjne możliwości. Trudno, bowiem pokryć wydatki lokalowe oraz osobowe w skali całego kraju ze składek członkowskich, które praktycznie nie istnieją⁵²⁷. Z tego powodu jedynie na poziomie regionu oraz w biurach parlamentarzystów pracują osoby zatrudnione na umowę o pracę⁵²⁸. W kontekście dysponowania budżetem należy

⁵²⁵ W opinii dwóch Respondentów (Rozmówcy nr 2 i 5) zdecydowanie w największej części środki są przeznaczane na cele kampanijne, w tym badania i analizy, w mniejszym zakresie na funkcjonowanie bieżące partii. Dwóch pozostałych Rozmówców (Rozmówca nr 1 i 3) nie posiadało wiedzy na ten temat. W przypadku podziału środków na cele wyborcze część jest przeznaczana na ogólnokrajową, centralną promocję partii, mniejsza pula trafia do regionów, gdzie jest rozdysponowywana na różnego rodzaju artykuły promocyjne. Rozmówca nr 1 wskazał, że możliwe jest również sfinansowanie oddolnej inicjatywy, np. zakupu jakiejś ekspertyzy, pod warunkiem uzyskania zgody Zarządu Krajowego. Z uwagi na niską aktywność szeregowych członków, jak również ilość środków przeznaczanych na wydatki wyborcze, co wynika ze sprawozdań przekazywanych do Państwowej Komisji Wyborczej, należy uznać wspomnianą możliwość za nierealizowaną w praktyce.

⁵²⁶ Wówczas stosowaną praktyką jest pisanie prośby do miejscowego wójta /burmistrza/ prezydenta miasta o udostępnienie lokalu na potrzeby zorganizowania spotkania partyjnego.

⁵²⁷ Przykładowy koszt miesięczny funkcjonowania biura senatorskiego we Wrocławiu to około 11 500 PLN miesięcznie, z czego 3 000 PLN przypada na czynsz, pensje pracowników to około 7 000 PLN, pozostałe środki są przeznaczane na inne wydatki.

⁵²⁸ Jak wskazali Rozmówcy, wspomniane biura są czynne w dniach roboczych, w godzinach urzędowych.

podkreślić brak możliwości uzyskania przez szczeble terenowe dostępu do centralnych środków finansowych. Jeżeli sfinansowanie oddolnej inicjatywy wymaga zgody Zarządu Krajowego to należy przyjąć, że stworzony został mechanizm w praktyce uniemożliwiający uzyskanie wspomnianych środków. Ich dysponowanie powinno odbywać się, co najwyżej na poziomie regionalnym z uwagi na znajomość specyfiki problemów lokalnych i potencjalną efektywność takiego rozwiązania. Wydłużanie ścieżki administracyjnej ubiegania się o pokrycie kosztów jednostkowego wydarzenia stanowi barierę do przekazywania środków finansowych z centrali do kół.

Sposób finansowania kampanii wyborczych należy uznać za typowy dla polskiej sceny politycznej. Każdy kandydat jest zobowiązany do pokrywania kosztów indywidualnych działań. Dodatkowo ilość możliwych do wydatkowania środków jest limitowana progiem ustawowym. W praktyce stworzony system promuje polityków z pierwszych miejsc na listach, ponieważ posiadają oni większe limity oraz statystycznie wyborca oddający głos wyłącznie na szyld partyjny robi to udzielając poparcia kandydatowi z pierwszego miejsca⁵²⁹. Centralna kampania, której celem jest

⁵²⁹ Wspomniany system może posiadać jednak drugie oblicze. Jak wskazał Rozmówca nr 3 „patrzac od strony formalnej istnieją limity wyborcze i w ich ramach muszą poruszać się kandydaci do parlamentu. W praktyce jednak zdarzają się nadużycia. Przykładowo, ktoś przedłożył fakturę na wydruk 200 plakatów, a w praktyce rozwieszonych jest 10 000. Istnieje ponadto nieadekwatność sankcji. Kara za przekroczenie przepisów wynosi 5 000 PLN. Czyli można wnioskować, że jeżeli ktoś przeznaczył 100 000 PLN na swoją kampanię to prawdopodobnie ma również 5 000 PLN, aby zapłacić karę. Przykład naginania prawa związany z plakatami nie jest jedynym. Przykładowo, pewien kandydat na senatora zapraszał na bezpłatny mecz ligowy w piłce ręcznej, gdzie prowadził aktywną agitację na swoją rzecz. Są dodatkowo sytuacje nieostre, ponieważ trudno jednoznacznie stwierdzić, czy np. starosta powiatowy, który zamierza ubiegać się o urząd, organizując wigilię urzędową, bądź festyn robi to już w ramach swojej kampanii, czy jeszcze jako urzędnik? Zbyt niska sankcja posiada jeszcze inną stronę. Przekazanie sprawy o nadużycie do rozpoznania odpowiednim organom po pierwsze trwa, a po drugie naraża zgłaszającego na zniszczenie własnego wizerunku w oczach wyborców. Atakowany jest bowiem kandydat, który robi coś pożytecznego dla własnej społeczności. Istnieje, więc wiele przewinień, o których wiedzą niemal wszyscy uczestnicy danej kampanii, ale nikt nie ma korzyści z jej rozwiązywania metodami prawnymi”. Respondent nr 1 zauważył natomiast, że: „generalnie panuje tendencja do zaniżania wydatków, a system prawny regulujący omawiane kwestie jest nieszczelny. Nikt w praktyce nie jest w stanie sprawdzić ile wypuszczono gadżetów, typu ulotki, długopisy itp. Nieco precyzyjniej uregulowana jest kwestia billboardów. Na fakturze przedkładanej partii należy bowiem zaznaczyć lokalizację i czas ekspozycji wizerunku. Przepisy prawa, które nakazują np. dokumentowanie każdego zakupu fakturą są nieżyciowe. W praktyce wynajmuje się agencję reklamową, której uprzednio wpłaca się z własnych środków depozyt w określonej wysokości. Agencja następnie dokonuje umówionych zakupów, po czym partia zwraca jej środki na podstawie przedłożonych faktur. Wówczas depozyt wraca do polityka”. Zacytowane zastrzeżenia dotyczące przestrzegania prawa mogą skutkować konsekwencjami, które są następnie w stanie rzutować na kształt reprezentacji parlamentarnej Platformy Obywatelskiej. Po pierwsze, osoby odpowiedzialne za konstruowanie list wyborczych mogą kierować się w swoich wyborach kryterium zasobności potencjalnych kandydatów. Wówczas działalność terenowa poszczególnych działaczy nie będzie miała żadnego znaczenia, ponieważ najbardziej eksponowane miejsca na listach wyborczych przypadną osobom najzamożniejszym i niekoniecznie najbardziej

zwiększenie rozpoznawalności ugrupowania, jest organizowana ze środków uzyskiwanych przez partię z budżetu państwa.⁵³⁰ Należy jednak podkreślić, że w jej ramach występują politycy, którzy bądź wchodzą w skład kierownictwa bądź jego najbliższego otoczenia. W ten sposób uzyskują oni w automatyczną i dodatkową ekspozycję medialną, która sytuuje ich w dużo lepszym położeniu niż innych, nieco mniej znanych posłów i senatorów. Być może jest to kolejny dowód na niezrozumienie idei silnej terenowo organizacji. Działacze, którzy większość swojego czasu spędzają w parlamencie, cieszą się naturalnym zainteresowaniem mediów, niejednokrotnie pełniąc również ważne funkcje publiczne, mogą nie zdawać sobie sprawy, że inni politycy z ramienia ich macierzystego ugrupowania są zmuszeni do nieco innego rodzaju aktywności, natomiast działacze w regionie posiadają zupełnie inną specyfikę działania. Brak świadomości może przekładać się na niewłaściwy proces decyzyjny. Potwierdzeniem małego zainteresowania, które kierownictwo ugrupowania przejawia w stosunku do struktur lokalnych jest fakt, że cały ciężar finansowania kampanii w jednostkach samorządu terytorialnego spoczywa na członkach danego koła⁵³¹.

popularnym wśród lokalnych społeczności. W takich sytuacjach może materializować się podstawowy zarzut kierowany w kierunku obecnie funkcjonującego proporcjonalnego systemu wyborczego, w myśl którego obywatele są zmuszani do głosowania nie na konkretne osoby, lecz na szyldy partyjne. Po drugie, osoby zamożne, bądź zajmujące eksponowane stanowiska w administracji publicznej, mają możliwość prowadzenia niezgodnej z prawem rywalizacji wyborczej, co być może nie jest piętnowane przez wyborców, ale sam fakt rozpoczynania rywalizacji politycznej od naginania lub nawet łamania prawa należy określić jako nienajlepszy początek pracy na rzecz dobra obywateli. Poruszony problem ma złożony charakter. Jak wskazali Respondenci obowiązujące przepisy prawa nie są dostosowane do rzeczywistości politycznej ponadto nie istnieje efektywny system ich egzekwowania. W ten sposób powstaje pole do nadużyć. W danym okręgu wyborczym toczy się natomiast rywalizacja o mandat w wyborach pomiędzy przedstawicielami różnych ugrupowań. W parlamencie natomiast każdy mandat przekłada się na wysokość subwencji i dotacji. Kierownictwo partii, jeżeli nie będzie do tego zmuszone, nie zareaguje na sposoby prowadzenia kampanii wyborczych przez jej indywidualnych członków, jeżeli zwiększają one prawdopodobieństwo zdobycia większego poparcia wyborczego. Bez względu jednak, czy mowa o pierwszym, czy drugim ze wskazanych powyżej aspektów żaden z nich nie przekłada się na poprawę jakości polityki. Pierwszy świadczy o sposobie konstruowania list wyborczych i promowaniu kandydatów bez liczenia się z opinią wyborczą, drugi umożliwia lepiej sytuowanym kandydatom na prowadzenie działań promocyjnych i komunikacyjnych na pozór pozytywnych dla obywateli, ale w rzeczywistości wprowadzających w życie złe praktyki od samego początku.

⁵³⁰ Wszyscy Respondenci (Rozmówca nr 1, 2, 3, 4, 5) wskazali, że centralna kampania w wyborach parlamentarnych, mająca na celu zwiększenie rozpoznawalności całego ugrupowania (spoty, konwencje itp.), jest finansowana z centralnego budżetu partii, zaś indywidualni kandydaci z list do Sejmu RP i Senatu RP są zobligowani do pokrycia kosztów swoich indywidualnych działań wyborczych.

⁵³¹ Opisany mechanizm potwierdza jednocześnie tezy R. Katza i P. Maira, którzy stwierdzili, że dzięki systemowi finansowania działalności partii politycznych z budżetu państwa umocnieniu uległy frakcje parlamentarne ugrupowań przy jednoczesnym osłabieniu struktur terenowych oraz biurokratycznych.

Struktura dochodowa partii, która również była przedmiotem prowadzonych badań, nie pozostawia wątpliwości, co do charakteru organizacyjnego Platformy Obywatelskiej. Największy procent wpływów budżetowych stanowią subwencje i dotacje. Najmniejszym są składki, które wynoszą 5 PLN na miesiąc⁵³². Dodatkowym elementem jest pozyskiwanie przez partię świadczeń o charakterze niepieniężnym, w postaci częstszej niż inne podmioty ekspozycji medialnej, który do niedawna był szczególnie widoczny z uwagi na posiadanie statusu partii sprawującej władzę.⁵³³ Po wyborach parlamentarnych w 2015r. wspomniana pozycja została w pewnym stopniu ograniczona, jednak nie uległa całkowitemu zniszczeniu. Z finansowego punktu widzenia w Platformie Obywatelskiej funkcjonuje całkowite oderwanie szczebla centralnego partii od szczebli regionalnych i terenowych. Kierownictwo nie zarządza środkami pozyskiwanymi w województwach, powiatach oraz gminach, ale również nie wspiera działalności w okręgach wyborczych. Takie postępowanie posiada swoje odzwierciedlenie w postaci pozostawiania struktur lokalnych i ich aktywności samej sobie. Autorowi rozprawy znane są przypadki umiejscawiania na pierwszych miejscach list wyborczych osób, które wprawdzie są członkami Platformy Obywatelskiej, ale

⁵³² Rozmówca nr 5 wskazał szacunkowo, że 65% ogólnych dochodów ugrupowania stanowią dotacje i subwencje, natomiast 35% to składki i darowizny. Bazując na danych Państwowej Komisji Wyborczej, wspomniane składowe prezentują się odmiennie - dużo większy procent stanowią bowiem środki pochodzące z budżetu państwa.

⁵³³ Rozmówca nr 1 stwierdził, że w ramach organizacji kampanii społecznej udało mu się pozyskać wielkoformatową powierzchnię reklamową w cenie 1 PLN, jednak nie była to akcja związana z promocją własnego wizerunku. Należy zgodzić się z opinią Rozmówcy nr 1, że nie jest to działanie, które można określić jako pozyskiwanie świadczenia o charakterze niepieniężnym na cele stricte partyjne, lecz trzeba pamiętać, że w przypadku nawet zupełnie niepowiązanych politycznie kampanii wytwarza się związek wydarzenia z jego twórcą. Wszyscy Respondenci (Rozmówca nr 1, 2, 3, 4, 5) udzielili negatywnych odpowiedzi dotyczących pozyskiwania świadczeń o charakterze niepieniężnym od podmiotów zewnętrznych, ale w przypadku Platformy Obywatelskiej, która do 2015r. była partią sprawującą władzę nie jest to prawda. W literaturze przedmiotu można znaleźć stwierdzenie, że ugrupowanie rządzące, z uwagi na fakt sprawowania władzy, zawsze posiada przewagę komunikacyjną wynikającą z częstszej ekspozycji medialnej oraz posiadania realnego wpływu na agendę tematyczną, która jest konstruowana w masowych mediach publicznych. W obecnej rzeczywistości należy jednak dodać jeszcze kilka innych elementów. Przykładowo, modernizacja taboru kolejowego w Polsce oraz powiązanej infrastruktury była tworzona na podstawie szerszej strategii, w którą wpisane były również działania promocyjne. Stworzony film promocyjny na zamówienie Polskich Kolei Państwowych, wyświetlany w nowo zakupionych pociągach pasażerskich, na którym prezentowane są wyremontowane dworce, zmodernizowany tabor kolejowy wraz z profesjonalną obsługą i wysokiej jakości usługami, na końcu którego wicepremier E. Bieńkowska wsiada do pociągu jako "statystyczna" pasażerka jest przykładem zarazem na wykorzystywanie przewagi konkurencyjnej wynikającej z faktu sprawowania władzy jak również pozyskiwaniem świadczeń niepieniężnych przez członków ugrupowania.

swoje miejsce zawdzięczają rozpoznawalności w danym okręgu, a nie działalności na rzecz ugrupowania. Taki mechanizm jest racjonalny z punktu widzenia kierownictwa partii, ponieważ ilość parlamentarzystów determinuje wysokość wpływów do budżetu. Wystawienie na listach wyborczych osób szanowanych i rozpoznawanych w danym okręgu wyborczym powinno zwiększać szanse na uzyskanie przez nie mandatu. W dłuższej jednak perspektywie izoluje się w ten sposób działaczy szczebli gminnego, powiatowego oraz wojewódzkiego od możliwości uzyskania wpływu na losy ugrupowania. Stworzone zostają wręcz dwa oddzielne byty organizacyjne, które operują pod jednym znakiem partyjnym, ale funkcjonują w odrębnych środowiskach politycznych. Powoduje to wytworzenie się bariery na poziomie wojewódzkim, która w naturalny sposób musi działać w sposób demobilizujący. Dla wspomnianych osób zdecydowanie lepszą alternatywą staje się działalność w stowarzyszeniu bądź innej organizacji pozarządowej, która skupia się na określonym celu w ramach społeczności lokalnej. Należy w tym wypadku przytoczyć opinię A. Pizzorno, który stwierdził, że spadek znaczenia partii politycznych i wzrost liczby wyborców niezdecydowanych jest spowodowany faktem, że ugrupowania odstąpiły część dawniej realizowanych zadań na rzecz innych podmiotów. Kierownictwo Platformy Obywatelskiej ogranicza się jedynie do stymulowania poparcia wyborczego ogólnie, za pomocą mediów masowych, co w dużej mierze jest to możliwe dzięki systemowi finansowania partii politycznych w Polsce. Taka taktyka uniezależnia wspomniany szczebel od struktur usytuowanych niżej. Nikt, więc nie rozważa problemu braku aktywności działaczy szczebla terenowego, a także konieczności zagospodarowania partyjnego potencjału ludzkiego. Nie są to, bowiem elementy istotne na obecnym etapie cyklu życia ugrupowania. Media masowe, w szczególności telewizja, stanowią dla kierownictwa partii podstawowy kanał komunikacyjny, który wpływa na strukturę organizacyjną i procesy zarządcze w ugrupowaniu. Możliwe jest dzięki temu kreowanie działań ukierunkowanych na uzyskanie satysfakcjonującego poparcia wyborczego poprzez pominięcie szczebli regionalnych i lokalnych, a tym samym uniknięcie konieczności poszukiwania i eksploataowania nowych kanałów komunikacyjnych, niezbędnych np. w ramach prowadzenia kontaktów bezpośrednich bądź pośrednich w szczególności za pomocą mediów społecznościowych. Dodatkowo, kierownictwo charakteryzowanej partii unika w ten sposób dostosowywania struktur organizacyjnych oraz procedur zarządczych do

nowych form komunikacyjnych. Taka konieczność mogłaby zaistnieć w sytuacji zwiększenia zainteresowania, wyrażonego przez potencjalnych wyborców, aktywnością ugrupowania w danym obszarze, ponieważ w ślad za tym wzrosłaby ilość szeroko rozumianych interakcji nawiązywanych tak w ramach kontaktów partii z otoczeniem zewnętrznym w stosunku do niej jak również ilość kontaktów wewnątrz organizacyjnych. Wspomniane interakcje w sposób automatyczny wskazują na szereg zależności, które kierownictwo byłoby zobligowane formalnie uregulować. W hipotetycznej sytuacji, przy obecnym stanie organizacyjnym, gdyby Platforma Obywatelska straciła status partii parlamentarnej jej los, jako organizacji byłby przesądzony. Potwierdzeniem powyższej opinii jest małe zróżnicowanie źródeł dochodów. Składki członkowskie nie stanowią praktycznie żadnej alternatywy finansowej w portfelu przychodów w stosunku do środków uzyskiwanych z budżetu państwa. Dodatkowo należy wskazać na strukturę wydatków. Jest ona, bowiem dokładnie związana z działaniami, które mogą kreować odgórne poparcie polityczne. Nakłady nie są, bowiem przeznaczone na pracę w terenie, ale na organizację kampanii wyborczych, kongresów, ekspertyzy badawcze, czyli inicjatywy kosztowne, które mają na celu w krótkim czasie zapewnić dobry efekt na okres jednej kadencji. W tym miejscu, w połączeniu z chybionymi działaniami sztabu wyborczego w 2015r., wyłania się brak pomysłu, a tym samym strategii rozwoju Platformy Obywatelskiej, jako organizacji przy jednoczesnym założeniu określonej metodyki postępowania.⁵³⁴

5.2.5 Kampania wyborcza

Zagadnienia poświęcone sposobom prowadzenia kampanii wyborczych odnosiły się do indywidualnych doświadczeń poszczególnych Respondentów. Mimo sprawowania przez nich funkcji w ramach organów administracji publicznej bądź zajmowania określonych stanowisk w gremiach kierowniczych ugrupowania są oni

⁵³⁴ Przykładowo, dzięki uprzednio wykonanej pracy być może kierownictwo ugrupowania byłoby w stanie powziąć zdecydowane kroki w trakcie tzw. „afery taśmowej”. Posiadanie strategii sprawiłoby, że proces decyzyjny byłby wcześniej zaprojektowany, co mogłoby przyczynić się do jego szybkiego wdrożenia w celu uniknięcia dalszych strat wizerunkowych. Przykładem lepszej postawy było wyciągnięcie konsekwencji w Prawie i Sprawiedliwości wobec uczestników tzw. „afery madryckiej”. W tym wypadku analiza porównawcza wypadła zdecydowanie na korzyść partii J. Kaczyńskiego, w której, jak się podkreśla, konsekwencje wobec winnych są wyciągane natychmiast.

zobligowani do ubiegania się o mandaty posłów lub senatorów w wyborach powszechnych. W związku z powyższym na bazie częściowych doświadczeń został skonstruowany ogólny obraz sposobów prowadzenia działań kampanijnych w Platformie Obywatelskiej. Powtarzalność uzyskanych odpowiedzi nakazuje podjąć konkluzję, że zgromadzone dane w ramach przeprowadzonych badań mogą stanowić odzwierciedlenie aktywności jednostkowych w skali całego ugrupowania.

Również w tym wypadku przebija duża swoboda, którą otrzymują poszczególni politycy w kontekście prowadzenia działań w macierzystych okręgach wyborczych. PO podejmuje w ten sposób duże ryzyko pozostawiając niemalże pełną autonomię działania indywidualnym kandydatom w terenie. Swoją aktywnością bądź jej brakiem wspomniane osoby wpływają nie tylko na własny los, ale również na los całego ugrupowania. Charakteryzowany sposób zarządzania posiada swoje konsekwencje. Po pierwsze, pozbawia on w praktyce centralę jakiegokolwiek monitorowania sytuacji i nastrojów bezpośrednio w regionach. Następuje tutaj jedynie ostateczna weryfikacja w postaci wyborów.⁵³⁵ Jak wskazuje jednak polska rzeczywistość polityczna, masowe zaniedbania w terenie, w połączeniu z wykazywanym brakiem zainteresowania i świadomości ścisłego kierownictwa aktywnością podstawowych szczebli ugrupowania, doprowadziły wielokrotnie do bezpowrotnej utraty statusu partii parlamentarnej, a tym samym likwidacji całego ugrupowania z uwagi na

⁵³⁵ W kontekście identyfikacji ryzyka związanego z planowaną aktywnością w ramach kampanii wyborczych. Rozmówca nr 5 stwierdził, że omawiane działania planuje się intuicyjnie, w przypadku wyborów samorządowych na pół roku przed dniem wyborów, w przypadku parlamentarnych na rok przed. Diametralnie odmienny pogląd zaprezentował Rozmówca nr 3, który stwierdził, że “jeżeli nawiązuje się kontakt z wyborcami i uczestniczy się w spotkaniach bezpośrednich to zna się oczekiwania ludzi”. Problemem jest jednak poziom wiedzy obywateli. Taki wniosek stanowi potwierdzenie hipotezy, która została wyprowadzona w ramach pierwszego rozdziału niniejszej rozprawy - w demokracji pośredniej stan ustroju i państwa jest zależny od wiedzy i kompetencji polityków oraz jakości kanałów komunikacyjnych umożliwiających interakcje. Rozmówca nr 3, omawiając stan wiedzy statystycznego wyborcy, stwierdził, że: “Problemem jest to, że statystyczna jednostka oczekuje od parlamentarzystów rozwiązywania problemów, które nie leżą w jego kompetencjach, gdyż leżą w gestii np. jednostek samorządu terytorialnego. Poza tym panuje przekonanie, że parlamentarzysta może wszystko”. Nieco bardziej techniczne podejście zaprezentował Rozmówca nr 2 który stwierdził, że w 2015 r. obserwowane były tendencje wyborcze w ramach publikowanych sondaży (danych wtórnych). W trakcie spotkań bezpośrednich możliwe było ponadto wysondowanie nastrojów. Platforma Obywatelska podejmuje duże ryzyko pozostawiając nadmierną swobodę działania indywidualnym kandydatom w terenie. Zaprezentowane podejścia reprezentują zupełnie odmienne postępowania - od koniunkturalnego traktowania wyborów i wyborców aż do prowadzenia permanentnej kampanii. Prosta dedukcja, która nakazuje pozostawienie pełnej swobody działania działaczom w terenie z uwagi na fakt, że swoją aktywnością bądź jej brakiem wpływają nie tylko na losy partii, ale również swoje własne, niesie za sobą zbyt duże ryzyko dla całej organizacji.

natychmiastowe odcięcie w zasadzie jedynych źródeł finansowania działalności organizacji. Po drugie, nieposiadanie systemu monitorowania działalności działaczy w terenie podwyższa poziom kosztów działalności ugrupowania z uwagi na całkowite porzucenie komunikacji dół - góra. Odcięcie się od pozyskiwania danych z regionów niejako zmusza Platformę Obywatelską do polegania wyłącznie na sondażach i ekspertyzach zlecanych na zewnątrz. Gdyby kierownictwo omawianego ugrupowania poszerzyło zakres stosowanych kanałów komunikacyjnych np. o techniki i narzędzia internetowe, początkowo wykorzystując jedynie media społecznościowe, za pomocą, których rozprzestrzenieniu uległaby wizja kierunków rozwoju państwa, zobrazowana w przystępnej, dostosowanej do danej kategorii użytkowników formie, możliwe byłoby zainicjowanie komunikacji pionowej dół- góra, w której centrala partii, w sposób darmowy, pozyskiwałaby dane dotyczące nastrojów społecznych i oczekiwań płynących bezpośrednio ze szczebli terenowych. Wspomniane działania wymagałyby oczywiście zwiększenia ilości kontaktów bezpośrednich z potencjalnymi wyborcami, np. w formie zaangażowania się w działalność jednostek samorządu terytorialnego oraz organizacji pozarządowych, co przekładałoby się na wzrost znaczenia struktur szczebla gminnego, powiatowego oraz wojewódzkiego. Przełamana zostałaby w ten sposób swoista separacja względem siebie kolejnych poziomów organizacyjnych ugrupowania. Nie można jednak wykluczyć, że zwiększeniu uległaby presja wywierana przez struktury terenowe na szczebel centralny, której celem byłoby doprowadzenie do zmian kompetencyjnych organów statutowych, co w praktyce dałoby większy zakres prerogatyw członkom w terenie. Za dodatkową pracę zwyczajowo podążają również zwiększone oczekiwania. Kierownictwo Platformy Obywatelskiej wychodzi z założenia, że w oparciu o media masowe możliwe jest wykreowanie preferowanego wizerunku ugrupowania, co przełoży się bezpośrednio na poparcie wyborcze. Nie dostrzega się, więc konieczności poszerzania portfela możliwości komunikacyjnych, która zostałaby zrealizowana poprzez szersze otwarcie się na kontakty bezpośrednie oraz nowe technologie umożliwiające przyciągnięcie większej uwagi elektoratu, a także gromadzenie danych na jego temat. Powyższe twierdzenie znajduje swoje uzasadnienie w formie zarządzania i struktury organizacyjnej Platformy Obywatelskiej. Ograniczenie roli zorganizowanego członkostwa, w formie wspomnianej wcześniej autonomizacji, wynika z przeświadczenia o wiodącej roli, jaką pełnią media masowe w procesie

kreowania poparcia wyborczego. Z pewnością atutem takiego rozwiązania, patrząc z punktu widzenia liderów ugrupowania, jest brak konieczności podejmowania jakiegokolwiek ingerencji zarządczej w działania szczebli terenowych, a tym samym konieczność podejmowania dodatkowych prac analitycznych na szczeblu centralnym. Umożliwia to jednocześnie łatwiejsze sterowanie terenem za pomocą np. posiadania decydującego głosu w sprawie konstruowania list wyborczych. W ten sposób następuje zapewnienie równowagi wewnątrz i zewnątrz organizacyjnej dla kierownictwa ugrupowania. Dzięki mediom masowym zabezpieczony zostaje byt organizacyjny, który następnie umożliwia posiadanie i kontrolowanie słabej struktury osobowej ugrupowania, co stawia liderów Platformy Obywatelskiej w uprzywilejowanej pozycji, gdyż w praktyce uniemożliwia dostęp osobom z regionów do uzyskania wpływu na obsadę personalną ścisłego kierownictwa partii, mimo funkcjonowania przepisów statutowych, w których wskazano na takie możliwości. Aktywność w terenie jest, więc dodatkiem do zasadniczej działalności, która posiada swój wymiar na płaszczyźnie parlamentarnej przy aktywnym eksploatowaniu kanałów komunikacyjnych w postaci mediów masowych, w których upatruje się głównego źródła generującego poparcie wyborcze. Kształt list wyborczych w poszczególnych okręgach odzwierciedla, więc mieszankę subiektywnego postrzegania osób, które są na nich umieszczane, oraz osiągniętych wyników mierzonych poparciem wyborczym. Zastosowana taktyka posiada jednak swoje ograniczenia i niesie wyraźne zagrożenia. Następuje, bowiem uzależnienie się partii od przekazów kreowanych przez media, które są postrzegane, jako główne kanały komunikacyjne pomiędzy partią a wyborcami. Posiadanie biernej struktury członkowskiej oraz brak zróżnicowania stosowanych metod i technik komunikacyjnych wprowadzie wpływa na łatwość zarządzania ugrupowaniem, które ogranicza się w praktyce wyłącznie do szczebla parlamentarnego oraz brak jakichkolwiek zobowiązań w stosunku do regionów, ale czyni organizację całkowicie nieprzygotowaną na zmiany, które mogą następować w niestabilnym środowisku politycznym. Tak zaprojektowana organizacja, z jednym głównym kanałem komunikacyjnym oraz słabą strukturą organizacyjną, nie posiada, więc zdolności do przeprowadzenia szybkich zmian taktyki prowadzonych działań, które miałyby na celu zachowanie dotychczasowych celów strategicznych przy zmiennych uwarunkowaniach otoczenia zewnętrznego. Dodatkowo opisany mechanizm działania cechuje się pewną

niekonsekwencją. Poleganie wyłącznie na środkach finansowych pochodzących z budżetu państwa jest związane z koniecznością uzyskiwania poparcia wyborczego na określonym poziomie. Należy jednak pamiętać, że proces decyzyjny odbywa się w okręgach wyborczych, czyli w terenie. Wpływanie na niego odgórnie, za pośrednictwem mediów masowych, można uznać za działanie skuteczne tylko pod warunkiem tworzenia przez nadawców medialnych przekazów zgodnych z intencjami liderów ugrupowania oraz istnienia nastrojów społecznych zgodnych z promowanym i transmitowanym komunikatem. Z chwilą zmiany któregośkolwiek z dwóch wspomnianych elementów zmianie ulega również poparcie wyborcze, a co za tym idzie poziom uzyskiwanych przychodów. Należy, więc zauważyć, że obecnie kierownictwo Platformy Obywatelskiej polega na nastrojach i opiniach społecznych, które formują się w terenie mając wyraźną skłonność do unikania realnych działań wśród potencjalnych wyborców oraz nawiązywania z nimi jakichkolwiek bezpośrednich interakcji.

Pozostawienie pełnej dowolności w kontekście prowadzonych działań wyborczych w terenie skutkuje indywidualnym podejściem każdego polityka do zagadnienia omawianej aktywności. Niemniej jednak można wskazać na pewną zbieżność w sposobach prowadzenia jednostkowych działań. Nadal najistotniejszą formą komunikacyjną w tym wypadku są kontakty bezpośrednie. Co charakterystyczne, wszyscy Respondenci (Rozmówca nr 1, 2, 3, 4, 5) zauważyli, że media społecznościowe pełnią w tym wypadku niezwykle ważną, wspomagającą rolę, jednak przewiduje się, że niebawem mogą stać się głównym kanałem do prowadzenia interakcji z wyborcami. Należy jednak podkreślić, że Platformę Obywatelską cechuje w tym wypadku dualizm- kampanie indywidualnych polityków różnią się od działań partii, jako organizacji w zakresie stosowanych form komunikacyjnych. W drugim z wymienionych przypadków najważniejszymi kanałami są telewizja, billboardy oraz prasa. Kontakty bezpośrednie zajmują w stworzonej hierarchii ostatnie miejsce.⁵³⁶

⁵³⁶ W rozpatrywanym kontekście Rozmówca nr 2 ponownie poczynił rozgraniczenie na działalność partyjną oraz indywidualną. W przypadku pierwszej z wymienionych najistotniejszymi jego zdaniem są telewizja oraz billboardy, prasa oraz kontakty bezpośrednie. Internet również posiada swoją siłę nośną, ale jest ona trudna do oszacowania. W przypadku posła, najważniejsze są kontakty bezpośrednie. Przykładowo, Respondent nr 5 w ciągu miesiąca przejechał około 20 000 km i uczestniczył w około pięciu, sześciu spotkaniach dziennie. Rozmówca nr 3, który prowadził permanentną kampanię wyborczą, bazując na swoich indywidualnych doświadczeniach, stwierdził, że najważniejsze są kontakty bezpośrednie oraz Internet, a w szczególności media społecznościowe, które wyparły obecnie telewizję. Wspomniane kanały komunikacyjne i działania za ich pomocą prowadzone były na bieżąco. Rozmówca

Wspomniany rozdział posiada pewne uzasadnienie. Działania mające na celu stworzenie i wypromowanie wizerunku organizacji są kierowane do szerszego spektrum wyborców aniżeli aktywności adresowane jedynie do mieszkańców z danego okręgu. Partia powinna jednak gromadzić dane dotyczące najbardziej efektywnych w danym regionie kanałów komunikacyjnych i poziomie ich skuteczności. Jest to możliwe dzięki nawiązaniu bardziej ścisłych relacji pomiędzy centralnym szczeblem partii, a regionami oraz strukturami powiatowymi. Dzięki wdrożeniu wskazanych rozwiązań możliwe jest skonstruowanie jednostkowych kampanii ugrupowania, które są dedykowane wprost do uprzednio zdefiniowanych adresatów. Wspomniane rozwiązanie może nieść za sobą konieczność dokonania zmian w strukturze organizacyjnej partii, ponieważ poszerzeniu ulega w tym wypadku portfel stosowanych form komunikacyjnych.⁵³⁷ Konieczna może być ponadto modyfikacja zasad statutowych, na mocy, których następuje podział kompetencji w ugrupowaniu. Konkludując, mimo, że funkcjonujący dualizm posiada swoje uzasadnienie bardziej efektywnym jest dążenie do personalizacji kontaktów pomiędzy kierownictwem Platformy Obywatelskiej a wyborcami w regionach oraz powiatach i gminach na zasadach, o których wspomniano w zaprezentowanych rozważaniach.

5.3. Prawo i Sprawiedliwość

5.3.1 Planowanie strategiczne

Prawo i Sprawiedliwość nie posiada sformalizowanej strategii rozwoju partii jako organizacji. W założeniu działania o charakterze strategicznym są sprzężone z programem wyborczym, który jest dostosowywany do kolejnych szczebli

nr 2 w ramach udzielonej odpowiedzi, poczynił rozgraniczenie na szczebel administracyjny, na którym prowadzona jest kampania wyborcza. W wyborach na szczeblu gminnym prowadzi się spotkania bezpośrednie metodą "door-to-door". W przypadku wyborów do organów administracji centralnej organizuje się spotkania środowiskowe. Ponadto pomocne bywają media lokalne, dzięki którym możliwe jest utrwalenie wizerunku. Przyszłość stoi zaś otworem przed mediami społecznościowymi.

⁵³⁷ Może w tym wypadku nastąpić konieczność powołania bądź poszerzenia sztabu analizującego dane uzyskiwane w terenie, prowadzącego komunikację z wyborcami w Internecie w podziale na poszczególne regiony, planującego szczegółowy harmonogram działań itp.

administracyjnych kraju- aż do poziomu powiatowego i gminnego. Następstwem uzyskania programu wyborczego było stworzenie drzewa celów i problemów, które umożliwiło wyznaczenie konkretnych zadań do wykonania w poszczególnych regionach. Na tej podstawie prowadzone są działania, których głównym celem jest popularyzowanie idei ugrupowania. Do tego celu dostosowywane są również środki komunikacyjne. Strategia wyborcza partii w terenie ma uwzględniać uwarunkowania zewnętrzne oraz szybkie procesy dostosowawcze odpowiadające określonym problemom. W opinii autora rozprawy w Prawie i Sprawiedliwości działania, które można określić jako strategiczne pod kątem rozwoju partii jako organizacji, prowadzone są intuicyjnie. Nie istnieje przemyślana strategia prowadzenia wspomnianych działań na szczeblu centralnym oraz regionalnym, czego wyrazem może być np. relatywnie słaba pozycja ugrupowania w organach jednostek samorządu terytorialnego. Działania na wspomnianym szczeblu prawdopodobnie nie zajmują poczesnego miejsca w polityce zarządzania organizacją, którą prowadzi centralne kierownictwo. Jednocześnie terenowe szczeble nie stanowią znaczącej siły, co można uznać za pewnego rodzaju związek przyczynowo - skutkowy. Funkcjonująca oferta wyborcza posiada, w opinii autora rozprawy, w dużej mierze ogólny charakter, którego doprecyzowanie następuje jedynie z chwilą zaistnienia konieczności rozumianej jako dojście do władzy i obowiązek wywiązania się ze złożonych obietnic. Ewentualne działania strategiczne w omawianym ugrupowaniu są prowadzone w oparciu o budowany kontrast pomiędzy Prawem i Sprawiedliwością a ugrupowaniami konkurencyjnymi, głównie Platformą Obywatelską. Wspomniany dysonans może być całłościowy bądź częściowy, czyli odnosić się np. do aspektów jedynie światopoglądowych przy zbieżnym patrzeniu np. na kontekst historyczny określonych wydarzeń. Należy więc uznać, że w sferze komunikacyjnej, bądź ideologicznej, partia posiada intuicyjnie sformułowaną strategię działania, przynajmniej na szczeblu parlamentarnym, która objawia się w wyraźnym apelu ideologicznym oraz kierowaniu swojego przekazu do określonych segmentów wyborców. W opinii autora dysertacji brakuje jednak pewnego łącznika, którym mogłaby być standardowa formuła pracy i kontroli na poszczególnych szczeblach organizacyjnych. Należy stwierdzić, że dobór apelu wyborczego ogólnie jest zadaniem wtórnym, gdyż pierwszorzędne znaczenie ma zdefiniowanie danych segmentów elektoratu oraz określenie ich potrzeb i preferencji,

do których następnie dobiera się najbardziej efektywne kanały komunikacyjne. Strategia rozwoju ugrupowania jest więc pewną metodologią działań, w których partia jest postrzegana jako organizacja posiadająca swój cel, np. przetrwanie i rozwój. Do niego dopasowywane są określone sposoby postępowania, adresaci, oraz cele częściowe. Program wyborczy jest jedną z części strategii, apelem przekazywanym wyborcom w określonej formie i w określony sposób. Nie można, więc uznawać go za strategię działania samą w sobie. Ponadto w polskiej rzeczywistości politycznej partie są organizacjami funkcjonującymi na terenie całego kraju. Koniecznym jest więc całościowe określenie celów stawianych przed każdym szczeblem administracyjnym, których praktycznym odzwierciedleniem są harmonogramy planowanych działań wraz z opisem przebiegu wykonanych czynności oraz osiągniętych efektów. Stanowią one powinny przedmiot czynności kontrolnych wieńczących proces planowania działań i wcielania ich w życie. W omawianym ugrupowaniu wspomniana metodologia pracy nie jest postrzegana i realizowana w nakreślony sposób.

W przypadku pytania dotyczącego korzystania z usług zewnętrznych ekspertów, należy stwierdzić, że ugrupowanie zwraca się o taką pomoc. Jednocześnie istnieje gremium sympatyków Prawa i Sprawiedliwości, którzy nieodpłatnie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem na potrzeby partii. Do najczęstszych dziedzin, w których partia zwraca się o wsparcie zaliczyć należy prawo, podatki oraz zagospodarowanie przestrzenne. Z wiedzy autora rozprawy wynika jednak, że partia, przynajmniej na szczeblu centralnym, korzysta z doradztwa o charakterze komunikacyjnym.

Stopień aktywności szeregowych członków ugrupowania, wskutek braku jednolitej polityki terenowej w partii, należy uznać za zindywidualizowany i zależny od zaangażowania oraz pracy członków danego koła. Brak jednolitej strategii, w której byłaby zdefiniowana rola struktur gminnych, powiatowych, a także regionalnych w procesie planowania długofalowego rozwoju ugrupowania poprzez projektowanie działań w określonej perspektywie czasowej w praktyce przekłada się na dowolność planowania działań przez poszczególne szczeble partyjne. Należy jednak pamiętać o roli jaką w ugrupowaniach może pełnić charyzmatyczny lider. W przypadku Prawa i Sprawiedliwości posiada on bardzo duże statutowe uprawnienia, co z chwilą np. redefinicji kierunku ewolucyjnego całej organizacji, który byłby zorientowany na silne

struktury terenowe potrzebne do budowania relacji z wyborcami w oparciu o kontakty bezpośrednie bądź pośrednie w postaci interakcji internetowych, przełożyłby się na zwiększenie aktywności działaczy na szczeblach gminnym, powiatowym i regionalnym w sposób dotychczas raczej nienotowany w stopniu długofalowym. Obecnie jednak należy podjąć wniosek, że wśród ścisłego kierownictwa partii dominuje pogląd, w myśl którego zdecydowanie najważniejszymi są wybory parlamentarne.⁵³⁸ Takie podejście determinuje eksploatowanie kanałów komunikacyjnych, które w dużej mierze oparte są o media masowe, co posiada swoje odzwierciedlenie w strukturze organizacyjnej. Założenie w Prawie i Sprawiedliwości jest prawdopodobnie zorientowane na promowanie szyldu partyjnego, a nie poszczególnych kandydatów.⁵³⁹ W takim ujęciu eksponowaniu podlega program partii, który jest reprezentowany przez wąskie grono parlamentarzystów posiadających określony wizerunek. Kierownictwo badanego ugrupowania nie stosuje taktyki, która miałaby polegać na budowaniu swojej pozycji na scenie politycznej w sposób oddolny, czyli poprzez popularnych w terenie przedstawicieli, którzy zdobywaliby poparcie wyborcze dla siebie i całej partii za pomocą działalności w swoim okręgu wyborczym.⁵⁴⁰ Nie stosuje się również podejścia dwustronnego- w oparciu o silne struktury i aktywność parlamentarną.

Zarysowana w ramach dotychczasowych wniosków koncepcja zarządzania partią posiada również swoje odzwierciedlenie w kontekście prowadzenia identyfikacji ryzyka związanego z działalnością polityczną. Należy zauważyć, że taka aktywność na szczeblu centralnym jest prowadzona głównie w okresie kampanii wyborczych, kiedy wspomniane ryzyka są skorelowane z pracą sztabu wyborczego, który odbiera sygnały z terenu oraz zamawia określone badania opinii publicznej u usługodawców

⁵³⁸ Taka strategia działania wynika prawdopodobnie z faktu oparcia rozwoju partii na środkach pochodzących z budżetu państwa.

⁵³⁹ Być może takie podejście posiada swoje odzwierciedlenie w proporcjonalnym systemie wyborczym, w którym wyborcy są zmuszeni w dużo większej mierze popierać nie określonych kandydatów, lecz ugrupowania, które wystawiają ich na swoich listach.

⁵⁴⁰ Jest to widoczne szczególnie w obecnej rzeczywistości, kiedy Prawo i Sprawiedliwość dokonuje kolejnych zmian personalnych. Bardzo często, o czym mówił również sam Prezes J. Kaczyński, zdarzają się pomyłki personalne. Gdyby na szczeblach gminnym, powiatowym oraz wojewódzkim prowadzone były regularne prace ugrupowanie zmuszone byłoby wykształcić w swoich szeregach specjalistów w określonych dziedzinach. Nie jest bowiem możliwe jakiegokolwiek wpływanie na sposób pracy organów jednostek samorządu terytorialnego bez znajomości np. prawa z zakresu jego kompetencji. Aktywność terenowa, gdyby była prowadzona, przełożyłaby się na mniejszą ilość błędów personalnych z chwilą uzyskania przez Prawo i Sprawiedliwość statusu największej partii parlamentarnej.

zewnątrznych.⁵⁴¹ W terenie ewentualna analiza ryzyka jest prowadzona jedynie intuicyjnie⁵⁴² i prawdopodobnie nie posiada ona jakiegokolwiek metodologii. Zapewne w wielu gminach i powiatach omawiane działania nie w ogóle prowadzone. W opinii autora rozprawy koniecznym jest podjęcie kilku wniosków. Po pierwsze dane, które uzyskano w ramach prowadzenia kampanii wyborczej w wyborach prezydenckich w 2015r. były dostępne jedynie dla ścisłego kierownictwa Prawa i Sprawiedliwości. Po drugie, raczej porzucony został tryb ciągłej pracy nad aktualizacją wyników - partia nie posiada komórki, której zadaniem byłoby prowadzenie działań analitycznych, a więc nie ma odpowiedniego zaplecza merytorycznego i kadrowego, ponadto w okresie powyborczym działacze ugrupowania są raczej skupieni na prowadzeniu działań związanych z bieżącą polityką. Należy jednak podkreślić, że analiza ryzyka związanego z działalnością polityczną może różnić się od ryzyk, które są identyfikowane w toku prac kampanijnych, kiedy identyfikacji podlegają preferencje i nastroje wyborcze. Nie wyklucza się istnienia wspólnych pierwiastków we wspomnianych zagrożeniach, jednak uzyskane dane nakazują podjęcie konkluzji, że w Prawie i Sprawiedliwości nie prowadzi się systematycznych prac, opartych o wypracowaną metodologię, których celem byłoby badanie czynników mogących posiadać negatywny wpływ na partię jako organizację.

W opinii autora rozprawy pytanie dotyczące istnienia komórki, której zadaniem byłoby przeprowadzanie czynności kontrolnych pozostaje w ścisłym związku z wcześniejszym dotyczącym analizy ryzyka. Komórka, której celem byłoby weryfikowanie stopnia sprawności oraz funkcjonowania partii jest ciałem statutowym,

⁵⁴¹ Potwierdzeniem jest wypowiedź stratega kampanii wyborczej Prezydenta RP A. Dudy, który stwierdził, że: „ryzyka związane z działaniami były identyfikowane w ramach działania sztabu. Można wymienić w tym wypadku dwie kluczowe składowe: stała analiza wyników badań przeprowadzanych na potrzeby kampanii oraz działalność zespołów roboczych, które odbierały sygnały o zidentyfikowanych problemach a następnie przekazywały wspomniane informacje kierownictwu. Diagnozowane zagrożenia były skorelowane z rzeczywistością społeczno - polityczno - gospodarczą w kraju oraz nastrojami Polaków. Nie można w tym wypadku wymienić szczególnie istotnych czynników, gdyż wszystkim można przypisać podobną wagę”.

⁵⁴² Przykładowo, podstawowym zagrożeniem zidentyfikowanym w jednym z okręgów partii jest blokowanie dopływu kapitału ludzkiego do partii. Bardzo często zdarza się, że osoby chcące wystartować z list wyborczych PiS mają problemy zawodowe, w związku z czym podejmują decyzje o rezygnacji z działalności partyjnej.

którego zakres obowiązków należy uznać za całkowicie podstawowy.⁵⁴³ Dodatkowo należy zauważyć, że w Prawie i Sprawiedliwości aktywność kół terenowych nie stanowi przedmiotu analiz, w związku z czym, w opinii autora rozprawy, uzyskane zostało kolejne potwierdzenie dotyczące traktowania najniższych szczebli w ugrupowaniu jako posiadających marginalną rolę. Ocenianie jakości działania danej komórki wyłącznie przez pryzmat osiągniętych wyników wyborczych, które również występuje w Prawie i Sprawiedliwości, nie może być uznane za badanie efektywności funkcjonowania jednostki.

Prowadzenie pozycjonowania, którego celem jest umiejscowienie ugrupowania w określonym miejscu sceny politycznej w stosunku do innych partii stanowiło kolejny punkt zainteresowania w ramach przeprowadzonych badań. W Prawie i Sprawiedliwości charakteryzowane działania są prowadzone w okresie wyborczym w formie usług zleconych.⁵⁴⁴ Jak wspomniano wcześniej, wynika to z braku wykwalifikowanej kadry, która mogłaby przeprowadzać stosowne analizy nieodpłatnie. Jednocześnie, z uwagi na wysokie koszty, niemożliwym jest zamawianie stosownych badań u usługodawców zewnętrznych. Wyniki uzyskane w ramach działań pozycjonujących pozostają jedynie do dyspozycji kierownictwa ugrupowania oraz

⁵⁴³ Respondentka wskazała, że: "podstawowymi ciałami kontrolnymi są Komisja Rewizyjna oraz Sąd Koleżeński. W razie zaistnienia sytuacji wymagającej zbadania jest przekazywany emisariuszom w Warszawie, a następnie weryfikowany przez nich w terenie. Kluczem jest w tym wypadku struktura partii. Prezes, Komitet Polityczny, Rada Statutowa. Na niższym szczeblu zlokalizowane są komitety wojewódzki, powiatowy oraz ewentualnie gminny. Do podstawowych aspektów badania działalności partyjnej należą przede wszystkim wyniki wyborcze w terenie. W tym celu przeprowadzane są analizy wyborcze. Jeżeli w tej materii wykazywany jest stały regres w skrajnym wypadku może dojść do rozwiązania struktury." Jak zauważono w opisie wyników badań funkcjonowania Platformy Obywatelskiej, ocena wyników wyborczych jest w rzeczywistości przeprowadzaniem studiów post factum. Podczas, gdy celem wszelkiego rodzaju analiz ryzyka jest raczej przewidywanie potencjalnych zagrożeń i ich neutralizowanie. Wspomniane wnioski można analogicznie przenieść na Prawo i Sprawiedliwość.

⁵⁴⁴ Zastosowane w trakcie kampanii prezydenckiej metody badawcze to szereg badań segmentacyjnych, badań postaw na potrzeby segmentacji psychometrycznej oraz badań fokusowych. Próba badawcza wynosiła 3000. Zastosowane metody analityczne były po części wdrożone z rynków komercyjnych (około 20% pochodziło ze wspomnianego źródła), w głównej zaś mierze stworzono nowe instrumenty na potrzeby kampanii prezydenckiej. Przykładem metody badawczej, która swoje korzenie znajduje w otoczeniu komercyjnym, a która sprawdziła się również w toku prac sztabu, była metoda Net Promotor Score (skuteczna metoda wsparcia sprzedaży- przyp. red.). Jak wskazał strateg w kampanii prezydenckiej A. Dudy: „w trakcie prowadzonych działań upatrywano głównego i zarazem jedyne konkurenta w osobie urzędującego Prezydenta (B. Komorowskiego - przyp. aut.). W stosunku do niego starano się pozycjonować własną ofertę przede wszystkim w oparciu o badania, o których wspomniano przy jednoczesnym wykorzystaniu analizy porównawczej, która miała na celu uwypuklenie różnic pomiędzy wspomnianymi kandydatami”.

sztabu wyborczego, który prowadzi działania w ramach danych elekcji. Wynika to z faktu relatywnie słabej pozycji szczebli terenowych partii. W opinii autora rozprawy w Prawie i Sprawiedliwości wyraźnie widać równoległe i niezależne od siebie prowadzenie działań przez poziom centralny oraz poziomy regionalny, powiatowy i gminny, gdzie pozycjonowanie albo nie jest prowadzone, albo jest to działalność intuicyjna⁵⁴⁵, krótkoterminowa i ukierunkowana wyłącznie na uzyskanie satysfakcjonującego wyniku wyborczego na danym szczeblu.

Potwierdzeniem wspomnianego wcześniej odseparowania organizacyjnego poszczególnych szczebli są dane uzyskane w ramach pytania, które dotyczyło rankingu komórek funkcjonujących w Prawie i Sprawiedliwości. W omawianym ugrupowaniu nie prowadzi się jakiegokolwiek hierarchii. Bardzo wymownym jest fakt, że dla liderów partii liczącymi się przejawami działalności są wyniki wyborów, zbieranie podpisów oraz organizowanie frekwencji podczas spotkań z oficjelami. Zdaniem autora rozprawy żadnego ze wspomnianych zadań nie można uznać za istotne z punktu widzenia długofalowego rozwoju organizacji. Należy wręcz mówić o instrumentalnym traktowaniu poszczególnych komórek bez dbałości o kierunek ich ewolucji. Działacze w terenie są traktowani raczej jako narzędzia konieczne do osiągnięcia określonych przez kierownictwo celów, a nie jako społeczni partnerzy pomagający rozszerzać ideologiczny i programowy apel partii przy jednoczesnym budowaniu trwałego zbioru zadeklarowanych wyborców. Doskonałym przykładem potwierdzającym wspomniany wniosek jest rola, jaką szeregowi członkowie pełnili w ramach wyborów prezydenckich w 2015r. W okresie kampanii mieli oni obowiązek agitowania oraz organizowania spotkań bezpośrednich, których rola w obecnej rzeczywistości politycznej jest coraz mniejsza, a także wskazywania najbardziej dogodnych miejsc na umieszczanie reklam promujących wizerunek A. Dudy. Realizacja działań komunikacyjnych w Internecie pozostawiona została na szczeblu centralnym, co w opinii autora rozprawy stanowi sugestywny wyraz zaufania i stopnia ważności szeregowych członków. Dodatkowo warto zauważyć, że plany aktywności, które są tworzone w poszczególnych okręgach wyborczych w formie harmonogramów, zawierają jedynie pozycje wizerunkowe, bez prowadzenia jakichkolwiek działań o charakterze operacyjnym, które miałyby na celu

⁵⁴⁵Z informacji uzyskanych od Rozmówcy wynika, że w terenie podstawowymi narzędziami pozycjonującymi są rozmowy bezpośrednie oraz ankiety.

kształtowanie preferencji wyborczych i zarazem kreowanie lokalnych liderów oraz specjalistów różnych dziedzin. Sukces Prawa i Sprawiedliwości w wyborach prezydenckich i parlamentarnych w 2015r. wynika w opinii autora rozprawy w dużej mierze z wykorzystania słabości koalicji PO - PSL oraz dobrych działań komunikacyjnych, które zostały podjęte na szczeblu centralnym. Nie można jednak mówić o prowadzeniu działań polegających na rozpropagowywaniu przekazu ideologicznego.

5.3.2 Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym

Podstawowym aspektem poddanym analizie w ramach kolejnego działu tematycznego było wskazanie roli, jaką powinny spełniać partie polityczne na poszczególnych szczeblach administracyjnych kraju. Celem działaczy Prawa i Sprawiedliwości jest sprawowanie władzy, którego sednem ma być realizacja założeń programowych oraz promowanie wartości wyrażonych w statutowych przepisach ugrupowania. Na poszczególnych poziomach organizacyjnych powinno następować płynne dostosowywanie ogólnych zasad i założeń do określonych warunków lokalnych. W opinii autora rozprawy taki sposób postępowania można uznać za efektywne kształtowanie preferencji wyborczych i wytwarzanie względnie stałego zbioru obywateli, którzy popierają ugrupowanie. Praktyka pokazuje jednak, że wspomniane założenie pozostaje w dużej mierze jedynie deklaracją. Kierownictwo Prawa i Sprawiedliwości prowadzi w większości oddziaływanie odgórne, poprzez media masowe. Potwierdzeniem tego poglądu jest chociażby niewielka rola jaką w ramach aktywności całej organizacji pełni struktura terenowa. Realizacja założeń programowych na danym terenie wymaga wysiłku na co najmniej kilku poziomach. Po pierwsze, koniecznym jest dostosowanie deklaracji programowych do preferencji wyborców danego regionu. Po drugie, niezbędnym jest wcielanie w życie promowanych rozwiązań, aby wykazać ich wyższość nad ofertą rywali politycznych. W tym celu niezbędne jest poznanie docelowego elektoratu, odnalezienie kanałów komunikacyjnych, dzięki którym możliwe będzie dotarcie z określonym przekazem do wspomnianych osób. Bardzo istotną rolę w tym kontekście pełni również potencjał ludzki. Krzewienie idei w terenie opiera się na docieraniu do określonych społeczności

z własnym apelem wyborczym. Aby jednak było to możliwe koniecznym jest również posiadanie autorytetu, który spowoduje otwarcie się potencjalnych wyborców na głoszone poglądy i idee. Obok zdefiniowania segmentów elektoratu, jego preferencji oraz najbardziej efektywnych kanałów komunikacyjnych niezbędnym jest więc również posiadanie potencjału ludzkiego, który w formie interakcji w terenie będzie w stanie wpływać na ukształtowanie się poglądów obywateli w sposób zgodny z intencjami nadawcy. Wszystkie wspomniane działania, aby były efektywne, wymagają, więc pracy analitycznej w zakresie komunikacji politycznej, która polega na rozpoznaniu wyborców w swoich okręgach wraz z ich poglądami i nastrojami, dobrania do nich odpowiednich kanałów, którymi odbywać się będzie przekaz informacyjny nadawany z dobraną do odbiorców częstotliwością, a także wskazanie odpowiednich wykonawców, którzy będą posiadali niezbędny autorytet oraz umiejętności potrzebne do kształtowania preferencji wyborczych. Strategia Prawa i Sprawiedliwości w zakresie krzewienia idei wskazanych w statucie oraz promowania własnego programu posiada odwrotny kierunek. Prowadzone działania komunikacyjne posiadają ogólny charakter. Budowanie wizerunku opiera się na mediach masowych i kilku bądź kilkunastu politykach, którzy posiadają trwałą ekspozycję medialną. Niezwykle istotną jest w tym przypadku rola charyzmatycznego i wyrazistego lidera, J. Kaczyńskiego. Następuje tutaj pominięcie struktur lokalnych. Oczywiście ich rolą jest również wspomaganie opisanego mechanizmu, lecz w praktyce efektywność charakteryzowanego systemu jest niska, gdyż nikt nie stawia realnych i krótkoterminowych celów przed szczeblami terenowymi w ilości, która determinowałaby ich systematyczną i stałą pracę. Taka taktyka niesie określone konsekwencje. Kierowanie ugrupowaniem jest prostsze, ponieważ nie trzeba monitorować aktywności całej organizacji na obszarze kraju, co wymagałoby posiadania narzędzi analitycznych oraz potencjału ludzkiego, który prowadziłby określone działania, formułował wnioski i rekomendacje. Długofalowo jednak omówiona taktyka nie przynosi trwałego związania wyborców z ugrupowaniem. Oczywiście istnieje pewien elektorat, który posiada stabilne preferencje polityczne, jednak w opinii autora rozprawy nie następuje tutaj zjawisko rozszerzania grona wyborców w sposób trwały. Wspomniany elektorat nadal pozostaje niestabilnym. Jego poparcie jest warunkowe i zależy w dużej mierze od słabości rywali na scenie politycznej oraz maksymalizacji indywidualnych korzyści wynikających

z promowanego programu wyborczego. Końcowym elementem jest oczywiście konieczność wcielenia w życie głoszonych postulatów. Kształtowanie postaw wyborczych jest istotne, ale wspomniany proces powinien być uzupełniony poprzez wypełnienie składanych obietnic. W innym wypadku obserwowany jest wzrost roli i znaczenia wspomnianego elektoratu niestabilnego oraz ogólne rozczarowanie światem polityki. Dla partii aktualnie sprawującej władzę skutkiem niewypełnienia obietnic wyborczych jest trwała utrata statusu ugrupowania posiadającego najsilniejszą reprezentację w organach administracji publicznej danego szczebla, co bardzo często przekłada się na długotrwały kryzys organizacyjny, a nierzadko również zaprzestanie prowadzenia działalności politycznej pod określonym szyldem. Ostatnim elementem, który w Prawie i Sprawiedliwości wskazuje na pomijanie struktur lokalnych przez kierownictwo ugrupowania w procesie budowania długofalowego rozwoju organizacyjnego jest zastosowane w ramach kampanii prezydenckiej rozwiązanie, które nie odniosło zamierzonego efektu, czyli próba uzyskania dodatkowych wpływów budżetowych od szeregowych członków. Nakłonienie do poświęcenia finansowego jest w opinii autora rozprawy najtrudniejszym zadaniem w polityce. Posiada jednocześnie bardzo silny wymiar w sferze symbolicznej oraz w kontekście kreowanych działań. Osoba, która świadomie przeznacza część środków finansowych, znajdujących się w jej dyspozycji, eksponuje w ten sposób swoje przekonanie w stosunku do głoszonych idei w formie poświęcenia na rzecz rozpropagowania danego komunikatu oraz determinacji podczas wcielenia w życie głoszonych rozwiązań. Dodatkowo należy pamiętać, że pieniądze w polityce, w której obserwowana jest daleko posunięta profesjonalizacja działań, odgrywają niebagatelne znaczenie, ponieważ umożliwiają praktyczną realizację zadań komunikacyjnych oraz analitycznych. Nie może, więc dziwić fakt, że terenowi działacze nie wsparli wysiłku finansowego partii w okresie kampanii wyborczych. Długotrwały brak zainteresowania działaniami prowadzonymi w terenie, jaki cechuje kierownictwo Prawa i Sprawiedliwości, nie mógł zaowocować poświęceniem we wspomnianym wymiarze. Aby możliwe było uzyskiwanie większych przychodów od szeregowych członków partii niezbędnym jest nawiązanie również z nimi odpowiedniej relacji. Instrumentalne traktowanie, którego przejawem jest sporadyczne obligowanie do zebrania podpisów pod danym przedsięwzięciem, czy zgromadzenia określonej liczby zwolenników podczas wiecu nie zaowocuje nawiązaniem ściślejszych

interakcji pomiędzy centralą a terenem partii, a tym samym nie spowoduje większej aktywności członków ugrupowania funkcjonujących na danym szczeblu administracyjnym.

W bezpośrednim związku z zaprezentowanymi rozważaniami pozostaje zagadnienie proporcji aktywności podejmowanej w ramach ugrupowania. W opinii autora rozprawy nie można jednoznacznie wskazać, które działania, planowane centralnie czy lokalnie, posiadają większą częstotliwość. Jak wspomniano wcześniej, kierownictwo Prawa i Sprawiedliwości nie obliguje członków w gminach i powiatach do prowadzenia określonej aktywności, co oznacza, że wszelkie działania w okręgach wyborczych są prowadzone na bazie inicjatywy członków danego koła. Centrala zleca jednak określone działania, ich charakter dotyczy zwykle wydarzeń, które mają miejsce w okresie kampanijnym.⁵⁴⁶ W przypadku aktywnych działaczy lokalność wydarzeń będzie posiadała większy wymiar.⁵⁴⁷ Jednak w przypadku szczebli cechujących się biernością to obowiązki nakładane przez kierownictwo ugrupowania będą bardziej widoczne.

Inicjowanie działań w Prawie i Sprawiedliwości następuje w oparciu o określone bodźce zewnętrzne, które również stanowiły przedmiot przeprowadzonych analiz.

⁵⁴⁶ W tym miejscu należy podkreślić działania jakie szeregowi członkowie musieli wykonywać w trakcie kampanii prezydenckiej w 2015r. Respondent, pełniący funkcję stratega kampanii, zauważył, że: „członkowie struktur terenowych odegrali bardzo istotną rolę w działaniach na rzecz kampanii i kandydata. Ich rola sprowadzała się głównie do stymulowania działań bezpośrednich na swoim terenie, głównie w postaci organizowania spotkań wyborczych czy wyszukiwania najbardziej wyeksponowanych miejsc do umieszczenia plakatów oraz billboardów Prezydenta Eleka. Nie sprawdził się natomiast pomysł pozyskiwania dodatkowych środków finansowych od członków partii. Wpływy z tego źródła miały marginalne znaczenie w kontekście przeprowadzonych działań. Należy podkreślić, że działania szczebli terenowych nie były kontrolowane ze szczebla centralnego, lecz w dużej mierze opierały się na zaangażowaniu szeregowych członków partii. Zasadnym jest wskazanie, że działania komunikacyjne w Internecie były prowadzone wyłącznie na szczeblu centralnym”. Zacytowana wypowiedź w dużej mierze potwierdza po pierwsze autonomię działania poszczególnych szczebli partyjnych, po drugie delegowanie stosunkowo mało odpowiedzialnych zadań niżej usytuowanym strukturom, po trzecie wnioski wyprowadzone w ramach odpowiedzi na wcześniejsze pytanie dotyczące funkcji jakie powinny spełniać ugrupowania polityczne.

⁵⁴⁷ Chociaż również w wypadku aktywnych struktur terenowych nie powinno oczekiwać się innowacyjnych komunikacyjnie rozwiązań. Respondentka wskazała, że tworzone są plany działania na szczeblach gminy, powiatu oraz okręgu. Znajduje się w nich np. terminarz uroczystości, w których przedstawiciele ugrupowania wezmą udział, czy posiedzeń rad gmin oraz powiatów, w których będą uczestniczyć. W opinii autora rozprawy są to niewystarczające działania do budowania trwałego poparcia wyborczego oraz krzewienia idei i wartości postulowanych przez kierownictwo ugrupowania oraz jego działaczy.

Zdaniem autora rozprawy najistotniejszym czynnikiem jest kampania wyborcza. Nakreślona wcześniej aktywność terenowa, w połączeniu z harmonogramem planowanych działań, o którym również wspomniano, świadczy raczej o prowadzeniu jednostkowych działań, czego dobitnym przykładem jest np. wydawanie „Gazety Rolnej” przez ugrupowanie jedynie w okresie dożynkowym. Stałość w polityce powinna cechować się systematycznością starannie zaplanowanych i ukierunkowanych na określony cel działań, które dzięki powtarzalności będą w stanie zakorzenić się w świadomości potencjalnych wyborców. Prezentowanie na indywidualnym koncie Facebookowym zdjęć oraz krótkich informacji związanych z odwiedzionymi miejscami, stworzenie harmonogramu uroczystości, na których obowiązkowo muszą pojawić się przedstawiciele ugrupowania, czy organizowanie od czasu do czasu konferencji tematycznych nie ma niczego wspólnego z działaniem zaplanowanym i ukierunkowanym na pozyskiwanie nowych segmentów wyborców. Do aktywności permanentnej należy np. rozpoznawanie potrzeb i problemów lokalnych społeczności, następnie stawianie się w pozycji „advokata danej sprawy” i podejmowanie konkretnych działań zmierzających do jej pozytywnej finalizacji przy jednoczesnym stałym promowaniu podejmowanych działań w mediach społecznościowych, lokalnej prasie itp. Dzięki takiemu postępowaniu nagłośnieniu ulegają tematy o znaczeniu wyłącznie lokalnym oraz wytwarzane zostają kanały komunikacyjne, za pomocą których może następować multiplikowanie przekazu, promocja tak sprawy jak i jej orędownika, a z czasem możliwe staje się badanie preferencji potencjalnych wyborców poprzez rozpoznawanie ich postaw, cech demograficznych i zawodowych itp. Na bazie tak scharakteryzowanej aktywności możliwe jest wskazanie bodźców, które szczególnie istotnie wpływają na wzrost aktywności ugrupowania na poszczególnych szczeblach administracyjnych na przestrzeni całej kadencji. Incydentalne działania uniemożliwiają identyfikację kluczowych wydarzeń, które stymulują charakteryzowane ożywienie organizacyjne. Jedynym i naczelnym bodźcem pozostaje w takim wypadku kampania wyborcza, ponieważ warunkuje ona przetrwanie i rozwój partii. Jest to jednak strategia niezwykle ryzykowna, ponieważ powoduje utratę łączności pomiędzy politykami określonego szczebla a wyborcami, co przekłada się na brak danych o potencjalnym elektoracie, a co za tym idzie trudność w zdefiniowaniu docelowych segmentów wyborców i dopasowanie do nich oferty programowej.

Pozostawienie dużej dowolności w zakresie kreowania aktywności komórek terenowych lokalnym liderom posiada swoje odzwierciedlenie w obligowaniu i rozliczaniu z podejmowania szeroko rozumianych inicjatyw w swoich środowiskach lokalnych w celu spopularyzowania ugrupowania, pozyskania dodatkowych członków, bądź zwiększenia wpływów politycznych partii. W Prawie i Sprawiedliwości jedynym czynnikiem, który jest poddawany analizie są uzyskiwane wyniki wyborcze. Jak wskazano jednak wcześniej, nie jest to miernik, który pozwalałby, w opinii autora, na uzyskanie obiektywnego obrazu stanu danej komórki. Po pierwsze uwzględnianie jedynie danych, które są dostępne po fakcie, czyli po wyborach, może być zagrożeniem dla funkcjonowania całej organizacji, o czym była mowa wcześniej. Po drugie, kryterium badania jedynie efektów wyborczych jest badaniem pozornym. Możliwa jest np. sytuacja, w której w regionie tradycyjnie niepopierającym partii konserwatywnych będzie funkcjonowała prężna komórka partyjna. Uwzględnianie jedynie wyników wyborczych może być zbyt pobieżnym badaniem efektywności w terenie, w którym możliwe, że potrzebna jest co najmniej kilkuletnia praca u podstaw, lub wsparcie prowadzonej aktywności w formie porad eksperckich bądź przekazania środków finansowych na działalność promującą idee ugrupowania. Ilość organizowanych spotkań z wyborcami, ich frekwencja, poruszana tematyka, sposób pozyskiwania danych z terenu, ilość członków koła, stosowane środki komunikacji, częstotliwość i sposób ich eksploatacji to przykłady możliwych do uzyskania danych. Wynik wyborów jest w opinii autora ostatnim z elementów, który powinien zostać poddawany analizie. Pewnym zrozumieniem powyższego poglądu jest uzyskana opinia, w myśl której niezwykle ważne jest zaangażowanie do działań dobrych pełnomocników w powiatach - kadra i zasoby ludzkie są najważniejszym elementem działania partii w terenie. Wspomniane osoby, w których kompetencji leży zarządzanie aktywnością członków danego koła, z całą pewnością potrafią być kluczowymi postaciami wpływającymi na aktywność bądź jej brak w kontekście podstawowych komórek ugrupowania. Wydaje się jednak, że w Prawie i Sprawiedliwości istnieje rozdzźwięk pomiędzy teorią i praktyką w tym zakresie. Niezwykle trudnym jest bowiem jednoznaczne wskazanie na komórki, które prowadzą systematyczną pracę i zarazem analizują swoje poczynania w kontekście uprzednio zaprojektowanego rozwoju organizacyjnego. Konsekwencją takiego stanu jest brak narzędzi, które miałyby swoje

zastosowanie w ramach monitorowania aktywności członków ugrupowania, co byłoby podstawą do ich rozliczania z prowadzonych działań.

Formułowanie oferty politycznej powinno być oparte o wyznawane idee oraz wartości. Te posiadają swoje oparcie w elektoracie, który tradycyjnie udziela swojego poparcia na rzecz danego ugrupowania. Koniecznym jest jednak ciągle monitorowanie dynamiki zmian, jakie cechują stałych wyborców. Prawo i Sprawiedliwość prowadzi w okresie kampanijnym stosowne analizy, między innymi na podstawie badań fokusowych oraz jakościowych na wyselekcjonowanych grupach respondentów. Wykorzystywany jest również pomiar postaw za pomocą skali Likerta oraz skali Thurstone'a. Wspomniane działania są prowadzone wyłącznie na szczeblu centralnym, co oznacza, że w przypadku wyborów samorządowych nie mają już one swojego odzwierciedlenia. Koniecznym jest jednak podkreślenie nowoczesnego pierwiastka, który cechował kampanie wyborcze prowadzone przez sztab Prawa i Sprawiedliwości w 2015r. W przeprowadzonych działaniach wykorzystano uprzednio sformułowaną strategię działania, która zawierała metodykę jej realizacji w formie kolejnych kroków, które należało wykonać.⁵⁴⁸ Jednocześnie były one skorelowane z przewidywanymi reakcjami wyborców. Projektowanie działań odbyło się w oparciu o wyniki badań. W trakcie kampanii testowano przyjęte założenia za pomocą kolejnych analiz nastrojów opinii publicznej. Wskazane działania są typowymi w ramach nowoczesnych kampanii wyborczych, gdzie każdy krok jest uprzednio przeanalizowany, zbadany i zaprojektowany w taki sposób by w toku działań, kiedy presja czasu odgrywa kluczową rolę sztab i politycy nie popełniali błędów z uwagi na intuicyjne i improwizowane działania, lecz kierowali się założeniami, które stworzono wcześniej. W ten sposób możliwe jest zbudowanie swojego wizerunku jego ekspozycja oraz narzucenie określonego obrazu rywalom politycznym. Wskazane działania szeroko czerpią z doświadczeń stosowanych przez organizacje z otoczenia rynkowego. Postuluje się jednak pójście o krok dalej. Partie polityczne jako podmioty, które bazują

⁵⁴⁸ Strateg kampanii prezydenckiej A. Dudy w 2015r. stwierdził, że: „W praktyce, w trakcie kampanii prezydenckiej w 2015r. w Polsce strategia stanowiła dokument, który można określić mapą drogową. Na jej podstawie zaplanowano działania i przewidziano reakcje wyborcze. Z chwilą prowadzenia konkretnych działań każdy kolejny krok był zgodny z wcześniej zapisanymi w dokumencie. Dodatkowym aspektem było testowanie przyjętej strategii, za pomocą badań i weryfikowanie słuszności przyjętych założeń.”

na formułowaniu efektywnych komunikatów i ich ekspozycji powinny prowadzić działania w oparciu o permanentną kampanię wyborczą. Ugrupowania muszą pozyskiwać dane dotyczące nastrojów i preferencji wyborczych. Koniecznym jest również gromadzenie informacji, które umożliwią możliwie najbardziej precyzyjne definiowanie segmentów elektoratu.⁵⁴⁹ Posiadanie wiedzy dotyczącej potrzeb i wyobrażeń, jakie cechują określone zbiory wyborców umożliwi w dalszej kolejności dopasowywanie kanałów komunikacyjnych, dzięki którym realnym będzie wpływanie na kształt preferencji uprzednio zdefiniowanych grup obywateli jak również promowanie wśród nich skonstruowanej oferty programowej. Niezbędnym jest jednak gromadzenie danych, które są pozyskiwane w terenie oraz ich stałe analizowanie. Na tej podstawie możliwe jest poszukiwanie prawidłowości w odniesieniu do najbardziej preferowanych z punktu widzenia ugrupowania grup wyborców, badanie ich kierunków ewolucji, definiowanie segmentów umożliwiających rozszerzanie własnego apelu wyborczego.

Powyższe rozważania pozostają w bezpośrednim związku ze strategią Prawa i Sprawiedliwości, która jest ukierunkowana na rozszerzanie posiadanego przez partię poparcia wyborczego. Należy ponownie powrócić do doświadczeń sztabu wyborczego ugrupowania z kampanii, które miały miejsce w 2015r. Również omawiany aspekt działalności posiadał swoje odzwierciedlenie w opracowanej strategii. Na bazie przeprowadzonych badań zdefiniowano rywala, od którego zamierzano pozyskać wyborców w oparciu o skonstruowaną ofertę programową.⁵⁵⁰ Uwzględniono przy tym panujące wśród elektoratu nastroje. Na tej podstawie określono metody komunikacyjne, dzięki którym zamierzano kształtować preferencje poszczególnych grup obywateli. Wspomniane działania wpisują się w nowoczesne sposoby pozyskiwania wyborców,

⁵⁴⁹ W tym kontekście również należy przytoczyć wypowiedź Rozmówcy, który stwierdził, że: „Wspomniane działania (analityczne - przyp. aut.), głównie z uwagi na wysokie koszty, nie są działaniami o charakterze stałym w ramach działalności ugrupowania, lecz stanowią raczej instrument stosowany w okresie około kampanijnym. W pozostałym okresie warto posilkować się wynikami uzyskiwanymi przez inne instytucje np. CBOS”. Jedynie dzięki stałemu charakterowi prowadzenia działań analitycznych możliwe jest zniwelowanie mankamentu jakim są wysokie koszty zlecania badań rynku.

⁵⁵⁰ Strateg w kampanii wyborczej Prezydenta RP A. Dudy stwierdził, że: „założenie bazowe przewidywało pozyskanie elektoratu kosztem B. Komorowskiego, gdyż zwolennicy J. Korwina- Mikkego oraz P. Kukiza mogliby nie dostarczyć dostatecznej do zwycięstwa wyborczego liczby głosów. Główny apel był tak skonstruowany, aby wykreować nową grupę docelową - złożoną z dotychczasowych zwolenników PiS oraz nowych wyborców, głównie popierających dotychczas PO”.

choć w opinii autora powinny być prowadzone również w okresie kadencji danego organu administracji publicznej. Niemniej jednak należy je wpisać w zbliżanie się sposobów prowadzenia aktywności środowiska politycznego ze środowiskiem rynkowym. Niezbędnym jest jednak podkreślenie, że wspomniane działania są prowadzone jedynie na szczeblu centralnym. W regionach charakteryzowana aktywność nie jest prowadzona bądź posiada wyłącznie formę intuicyjną.

Niezwykle istotnym elementem prowadzonych rozważań jest określenie hierarchii form komunikacyjnych, które spełniają najważniejszą rolę w kontaktach partii z otoczeniem zewnętrznym. Na pierwszym miejscu należy umieścić kontakty bezpośrednie oraz media masowe, które posiadają przychylny stosunek do ugrupowania, na drugim komunikację internetową, dalszą pozycję zajmują konwencje wyborcze, jest to jednak specyficzna forma komunikacyjna o ograniczonym czasowo zasięgu. Ostatnią pozycję należy przypisać nadawcom, którzy wprawdzie posiadają największy udział w polskim rynku medialnym, ale ich stosunek do Prawa i Sprawiedliwości jest negatywny. Zdaniem autora rozprawy wskazana klasyfikacja posiada swoje bezpośrednie przełożenie na wydarzenia, które miały miejsce na polskiej scenie parlamentarnej w ostatnim czasie. Omawiane ugrupowanie po przegranych wyborach w 2007r. ponownie uzyskało status partii sprawującej władzę po 8 latach, wcześniej wielokrotnie przegrywając również elekcje na innych szczeblach. Uzyskany przez Prawo i Sprawiedliwość wynik w 2015r. należy jedynie w pewnej części uznać za przemyślaną zmianę strategii działania.⁵⁵¹ W dużo większej mierze sukces należy przypisać wyczerpaniu się formuły rządów PO - PSL, które zostało wzmocnione szeregiem afer. Owszem, postawienie na alternatywne media prawicowe oraz komunikację w Internecie zapewne przyniosło zmianę postrzegania partii przez wyborców, ale gdyby nie słabość Platformy Obywatelskiej oraz Polskiego Stronnictwa Ludowego Prawo i Sprawiedliwość nie uzyskałoby statusu, który wspomniane

⁵⁵¹ Bardzo dobrym uzupełnieniem jest wypowiedź Stratega w ramach kampanii prezydenckiej A. Dudy, który stworzył następującą hierarchię: „1. Bezpośrednie działania komunikacyjne; 2. Konwencje organizowane z dużym rozmachem, gdzie Prezydent A. Duda dał się poznać jako polityk niezależny, posiadający cechy pożądane przez społeczeństwo w kontekście sprawowania urzędu Prezydenta RP - wyrobił sobie swoją własną markę; 3. Internet i działania kandydata; 4. Media masowe. Na podstawie oceny globalnej sytuacji, w myśl której PiS jest przedstawiany w negatywnym świetle przez główne media masowe, należało znaleźć inne sposoby dotarcia do wyborców i w ten sposób zbudowano wspomnianą hierarchię. Internet (zdaniem rozmówcy - przyp. red.) stał się obecnie najważniejszym medium w kontekście rywalizacji wyborczej, w głównej mierze dzięki mediom społecznościowym”.

ugrupowanie posiada obecnie na scenie politycznej. Wynika to z faktu pokładania dużych nadziei w kanałach komunikacyjnych, takich jak kontakty bezpośrednie, które przy obecnej formie zarządzania ugrupowaniem nie są w stanie samoczynnie zapewnić partii zwycięstwa wyborczego.⁵⁵² Niezbędnym elementem jest tutaj słabość konkurentów. W opinii autora, można przyjąć, że kontakty bezpośrednie oraz pośrednie w Internecie, jak również ekspozycja w prawicowych mediach o zasięgu ogólnokrajowym stanowią główne źródło interakcji pomiędzy politykami i wyborcami. Należy jednak pamiętać, że kanały komunikacyjne, aby były efektywnymi, muszą być wsparte określoną strukturą organizacyjną i procesami zarządczymi w partii. W przypadku Prawa i Sprawiedliwości niezbędnym byłoby posiadanie silnych struktur terenowych, ponieważ jedynie dzięki nim możliwe jest uzyskiwanie korzyści płynących z kontaktów bezpośrednich i pośrednich, które są prowadzone w Internecie. Można, więc podjąć wniosek, że kierownictwo charakteryzowanego ugrupowania dokonało pewnych modyfikacji w ramach stosowanych form komunikacyjnych, jednak w dużej mierze za sukcesem partii stoi wspomniana słabość innych aktorów sceny politycznej, od których nastąpił transfer części wyborców do Prawa i Sprawiedliwości. W opinii autora rozprawy charakteryzowane ugrupowanie kroczy drogą ugrupowań dotychczas sprawujących władzę w Polsce, ponieważ następuje obserwowane odseparowanie szczebla centralnego od regionów w ramach prowadzonych działań. Kształtowanie preferencji wyborczych następuje odgórnie, za pomocą mediów masowych. Obrana strategia wyborcza jest zorientowana na promowanie szyldu partyjnego, a nie konkretnych kandydatów. Takie rozwiązanie będzie skuteczne do czasu powstania rozdzwienku pomiędzy oczekiwaniami elektoratu a prowadzonymi przez kierownictwo ugrupowania działaniami. Dodatkowo autonomia poszczególnych szczebli organizacyjnych partii względem siebie powoduje standardowe uzależnienie od ekspozycji medialnej, a najwięksi nadawcy komercyjni nie są zwolennikami charakteryzowanego ugrupowania. Zapewne analiza nastrojów i preferencji elektoratu

⁵⁵² W ramach wcześniej wypracowanych wniosków wskazano, że w Prawie i Sprawiedliwości terenowe szczeble partyjne są wykorzystywane przez kierownictwo ugrupowania jedynie do zbierania podpisów, organizowania frekwencji podczas spotkań z partyjnymi oficjelami, czy poszukiwania dogodnych miejsc do rozwieszenia reklam kandydatów. Dodatkowo komórki samorządowe mają autonomię w ramach prowadzonej działalności, co często przekłada się na brak prowadzenia zorganizowanych działań. Trudno wspomnianą formę komunikacyjną uznać za decydującą w Prawie i Sprawiedliwości. Kontakty bezpośrednie posiadają potencjał i mogą kształtować relacje partii z otoczeniem, ale w przypadku omawianego ugrupowania wspomniana forma jest raczej traktowana instrumentalnie oraz incydentalnie.

będą następowały w oparciu o zlecane badania, lecz, w opinii autora rozprawy, z chwilą zarysowania się zmiany trendu będzie zbyt późno na wprowadzenie jakichkolwiek zmian. Stosowana paleta kanałów komunikacyjnych jest bowiem zbyt wąska, a co za tym idzie zdolności do modyfikacji wewnątrz organizacyjnych są niewielkie. Wskutek zbyt małego wykorzystywania komunikacji bezpośredniej na bazie szczebli terenowych kierownictwo partii posiada do swojej dyspozycji słabą organizacyjnie partię, której nie będzie w stanie przystosować do zmieniających się warunków otoczenia zewnętrznego w krótkim okresie czasu. Dodatkowo, o czym wspomniano wcześniej, w Prawie i Sprawiedliwości nie prowadzi się cyklicznych badań preferencji i nastrojów elektoratu głównie z uwagi na aspekt finansowy. Komunikacja bezpośrednia i pośrednia na bazie Internetu, którą można prowadzić w terenie mogłyby stanowić uzupełnienie analiz elektoratu w okresie, kiedy kalendarz wyborczy nie przewiduje żadnych elekcji. Kształtowanie się preferencji wyborczych jest zmienne w czasie, ale następuje w trybie ciągłym.

Istotnym uzupełnieniem powyższych rozważań jest wskazanie sposobu, w jaki stosowane przez działaczy ugrupowania techniki komunikacyjne, których celem jest dotarcie do wyborców, wpływają na sposób prowadzenia kampanii, organizowanie działań przez partię oraz zmiany w strukturze organizacyjnej. W kontekście uzyskanej wiedzy, w opinii autora dysertacji, nie ma żadnych wątpliwości, że może istnieć silny wpływ stosowanych środków komunikacyjnych na projektowanie struktury organizacyjnej ugrupowań oraz planowanie działań w ramach konstruowanych harmonogramów. Zaprezentowana sytuacja, w której Prawo i Sprawiedliwość, posiadające pejoratywny wizerunek kreowany przez głównych graczy medialnych, chce uzyskać sukces wyborczy prowadzi wprost do konkluzji, w myśl której koniecznym jest odnalezienie tudzież stworzenie kanałów, za pomocą których możliwe będzie dotarcie do wyborców z określonym apelem i ukształtowanie ich preferencji. Dawniejsze, z góry skazane na porażkę, metody, których trzonem było bojkotowanie głównych nadawców medialnych przez parlamentarzystów ugrupowania, zastąpiło poszukiwanie dróg dotarcia do wyborców za pośrednictwem mediów społecznościowych oraz kontaktów bezpośrednich. Takie działania wymagają jednak posiadania określonej ilości członków, którzy cechują się odpowiednimi kompetencjami oraz autorytetem wśród określonych grup docelowych, co należy uznać za najbardziej oczywisty dowód

wpływu stosowanych środków komunikacyjnych na strukturę organizacyjną ugrupowania oraz harmonogram działań planowanych do wykonania.⁵⁵³ Jest to jednocześnie wskazanie rosnącej roli Internetu jako nowego pola rywalizacji politycznej oraz narzędzia, które umożliwia multiplikowanie przekazu. W opinii autora rozprawy w Prawie i Sprawiedliwości dostrzega się wpływ stosowanych środków komunikacyjnych na strukturę organizacyjną ugrupowania, jednak, co wskazano w poprzednim akapicie, wspomniany wpływ jest jeszcze niedostateczny. Potrzebne jest zintensyfikowanie eksploatacji komunikacji bezpośredniej oraz internetowej, dzięki czemu możliwe będzie pozyskiwanie sygnałów płynących z terenu. Z czasem konieczne będzie ponadto dostosowanie struktury wewnętrznej partii do prowadzonych działań.

5.3.3 Komunikacja wewnątrzpartyjna

Dział poświęcony komunikacji wewnątrzpartyjnej został zainicjowany pytaniem dotyczącym sposobów badania efektywności mechanizmów komunikacyjnych wewnątrz ugrupowania. W Prawie i Sprawiedliwości istnieje interesująca funkcja, którą jest pełnomocnik powiatowy, do którego zadań należy między innymi zarządzanie sprawnym przepływem informacji. Zdaniem autora rozprawy wskazane rozwiązanie może być efektywnym pod warunkiem, że mianowana na wspomniane stanowisko osoba będzie posiadała niezbędne kompetencje. Przede wszystkim nieodzownym jest jednak kierowanie się dobrem partii. Pełnomocnicy powiatowi prawdopodobnie wykonują swoje zadania nie na podstawie obiektywnych mierników, dzięki którym możliwe byłoby bezstronne ocenianie pracy danych kół i działaczy, lecz w oparciu o własną intuicję. W takim wypadku istnieje realne zagrożenie stronniczości, która może być szkodliwa dla partii. Z pewnością jednak, przy założeniu dobrych intencji oraz kompetentnego realizowania zadań zarządczych, ustanowienie pełnomocnika powiatowego może być uznane za właściwy sposób badania nastrojów panujących w ugrupowaniu oraz efektywności stosowanych mechanizmów komunikacyjnych. W tym kontekście jednak należy wskazać, że Prawo i Sprawiedliwość nie posiada

⁵⁵³ Przykładowo w opinii Rozmówczyni „najważniejsze techniki komunikacyjne, o czym wspomniano wcześniej, to spotkania bezpośrednie. Żeby efektywnie prowadzić działania należy uzyskać wysoką mobilność członków i właśnie na tym polega dostosowywanie struktury organizacyjnej partii do stosowanych technik komunikacyjnych - na doborze właściwej kadry”.

instrumentów innych niż bezpośrednie rozmowy z członkami kół terenowych, które byłyby wykorzystywane do określania nastrojów panujących w ugrupowaniu na poszczególnych szczeblach. Jest to pewne zagrożenie, ponieważ przy takiej konstrukcji, o czym wspomniano wcześniej, bardzo dużo zależy od sprawności i profesjonalizmu pełnomocników powiatowych. Bezpieczniejszym rozwiązaniem jest stworzenie instrumentów, np. w formie cyklicznych ankiet kierowanych do szeregowych członków, w której ocenie poddawane byłyby takie aspekty jak popularność kierownictwa koła, charakterystyka aktywności podejmowanej w ramach własnej jednostki organizacyjnej, proponowane środki zaradcze w wypadku zaistnienia problemów, rekomendowane nowe rozwiązania organizacyjne i programowe, których celem byłoby zwiększenie roli partii w organach danej jednostki samorządu terytorialnego itp. Wskazana zmiana wydaje się być ważna również w świetle nie stosowania przez kierownictwo partii niepublikowanych unormowań oraz instrukcji, które obowiązywałyby członków ugrupowania.

Niezwykle istotnym zagadnieniem, które dotyczy potencjału ludzkiego jest wskazanie mechanizmu pozyskiwania nowych osób deklarujących chęć do pracy na rzecz Prawa i Sprawiedliwości. W omawianej organizacji rekrutacja posiada bierny charakter co oznacza, że każdy zainteresowany musi udowodnić swoją chęć do działania na rzecz PiS poprzez pracę w charakterze sympatyka- dopiero później możliwe jest wpisanie danej osoby na listę członków. Wskazany sposób jest w opinii autora rozprawy racjonalny. Kapitał ludzki powinien być efektywnie wykorzystywany. Trudno jednak stwierdzić, czy istotnie wspomniany sposób naboru jest wdrożony w praktyce. Naginanie sformułowanych zasad jest w tym wypadku niezwykle łatwe. W opinii autora rozprawy ważniejszym jest jednak inny wniosek. W Prawie i Sprawiedliwości członkostwa w formie masowej nie postrzega się jako atutu. Z tego powodu nikt nie zabiega o poszukiwanie w terenie osób, których wiedza i doświadczenie mogłyby stanowić wartość dodaną dla ugrupowania. Funkcjonujący mechanizm posiada wręcz odwrotny charakter- kompetentne osoby same muszą się zgłosić i wykazać swoją przydatność. Opisany sposób działania posiada, więc jedynie pozorne zalety, ponieważ w praktyce kierownictwo kół, w obawie o swoją pozycję w strukturze partii, może z premedytacją zniechęcać sympatyków do wstąpienia

w szeregi Prawa i Sprawiedliwości.⁵⁵⁴ Zbadany aspekt funkcjonowania charakteryzowanej partii rzuca interesujące światło na strukturę organizacyjną ugrupowania oraz wagę, jaką posiadają poszczególne szczeble. Kluczowym ogniwem jest kierownictwo centralne, które można utożsamiać ze szczeblem parlamentarnym. Jego rolą jest kreowanie najbardziej nośnych medialnie wydarzeń oraz budowanie wizerunku partii. Regiony oraz koła w okręgach wyborczych, a wraz z nimi szeregowi członkowie, nie posiadają w codziennej aktywności ugrupowania większego znaczenia. Ich rola wzrasta nieznacznie podczas wyborów prezydenckich oraz parlamentarnych, kiedy koniecznym jest wykonywanie prac w terenie w formie organizacji spotkań, czy wieszania plakatów wyborczych. Tym samym wybory do organów jednostek samorządu terytorialnego nie posiadają dla kierownictwa Prawa i Sprawiedliwości większego znaczenia. Ich temat jest jedynie czasowo podejmowany w kontekście wskazania siły partii i skali jej poparcia. Jest to jednak kolejny argument, którego celem w dłuższej perspektywie czasowej jest stworzenie wizerunku Prawa i Sprawiedliwości jako ugrupowania posiadającego szerokie poparcie społeczne, ugrupowania na które warto oddać głos w wyborach parlamentarnych. Potwierdzeniem zaprezentowanych poglądów, dotyczących instrumentalnego traktowania struktur terenowych, jest przesunięcie terminu wyborów lokalnych władz w Prawie i Sprawiedliwości z czerwca 2014r. na listopad 2016r. W trakcie wspomnianych ponad dwóch lat w regionach powołani byli na czas nieokreślony pełnomocnicy. Takie postępowanie podważa sens istnienia kierownictwa na poszczególnych szczeblach partii skoro możliwe jest ustanowienie bezterminowo i w sposób całkowicie arbitralny osoby, która będzie pełniła wszelkie przewidziane statutem funkcje zarządcze. Wprowadzenie szerokiej palety rozwiązań komunikacyjnych wymagałoby znacznie większego zaangażowania pełnomocników powiatowych oraz poznania mechanizmu funkcjonowania danego koła przez jego kierownictwo. Niemożliwym byłoby wówczas ustanawianie pełnomocnictw w sposób wskazany wcześniej, ponieważ groziłoby to znacznym zaburzeniem działania całej jednostki w terenie. Jeżeli jednak szczebel terenowy ugrupowania jest wykorzystywany jedynie do zbierania podpisów, organizowania frekwencji podczas określonych spotkań oraz roznoszenia ulotek bądź wieszania plakatów wówczas

⁵⁵⁴ Autor rozprawy posiada niepotwierdzone wiadomości o takich postawach kierownictwa niektórych kół Prawa i Sprawiedliwości.

w rzeczywistości całe regiony mogą być kierowane przez osoby wskazane w ramach konsultacji wąskiego gremium kierowniczego partii.

Zaprezentowane powyżej wnioski posiadają swoje odzwierciedlenie w systemie rejestracji członków. Jest on aktualizowany przed wyborami władz partii, co oznacza, że w Prawie i Sprawiedliwości nie wykorzystuje się wspomnianego narzędzia do monitorowania potencjału ludzkiego, który można wykorzystać na rzecz ugrupowania. Analiza kadrowa jest przeprowadzana na poziomie okręgu, gdzie stosuje się system ankiet członkowskich, które zawierają informacje na temat doświadczenia i wiedzy deklarowanej przez osoby je wypełniające. W opinii autora rozprawy nie jest to jednak efektywny sposób działania i wykorzystywania członków do pracy na rzecz ugrupowania. Dużo korzystniejszym rozwiązaniem byłoby skonstruowanie jednolitego systemu, np. na bazie arkusza kalkulacyjnego, w którym dane byłyby gromadzone na poziomie koła i przekazywane do regionu, który posiadając informacje o członkach z całego podległego sobie terenu byłby zobligowany do ich przekazania centrali ugrupowania. Powinien istnieć jednolity system gromadzonych informacji, w którym agregowane byłyby następujące dane:

- Imię i nazwisko;
- Data urodzenia;
- Wykształcenie;
- Zawód wykonywany;
- Zainteresowania przydatne w toku działalności partii na terenie koła;
- Preferowana forma aktywności na rzecz koła;
- Możliwości czasowe w ujęciu tygodniowym, które osoba może przeznaczyć na pracę na rzecz partii.

Pełnomocnik koła byłby odpowiedzialnym za przydzielanie konkretnych zadań, ujmowanych w ramy czasowe, poszczególnym członkom. W ten sposób powstałby harmonogram działań do wykonania, w skład którego wchodziłoby między innymi budowanie programu koła opartego o problemy danej społeczności, konstruowanie kanałów komunikacyjnych dostosowanych do potrzeb wyborców, agregowanie

informacji o elektoracie na danym terenie wraz ze śledzeniem dynamiki i kierunków zmian. Rola pełnomocnika powiatowego polegałaby również na dokonywaniu konfrontacji danych umieszczonych w kwestionariuszu z realnymi umiejętnościami, które prezentuje dany członek. W taki sposób może być konstruowana kompleksowa oferta polityczna na danym terenie, gdzie promowany jest nie tylko kandydat na wójta/burmistrza/prezydenta miasta, ale również kandydaci do rad gmin, którzy jednocześnie stanowią zaplecze mogące podnieść poziom rozpoznawalności i atrakcyjności listy w wyborach parlamentarnych. W regionie niezbędnym jest analizowanie danych uzyskiwanych w poszczególnych okręgach wyborczych i tworzenie programów dla całych województw wraz z metodami ich przekazywania wyborcom. Tak opracowane dane powinny być przekazywane centrali ugrupowania, która na tej bazie, jak również w oparciu o zlecane badania, formułowałaby program ogólnokrajowy posiadając jednocześnie praktyczne przykłady, które mogą być eksponowane w mediach masowych dodając autentyzmu wysuwanym propozycjom.

W bliskiej relacji z zaprezentowanymi rozważaniami pozostaje problematyka tworzenia w Prawie i Sprawiedliwości grup wykorzystywanych do realizowania specjalistycznych zadań. Charakteryzowane ugrupowanie cieszy się gronem sympatyków, niebędących członkami PiS, którzy współpracują z partią np. w procesie tworzenia programu. Istotnym jest wskazanie, że również osoby, które zadeklarowały swoją przynależność do partii, mogą uczestniczyć w pracach programowych. W opinii autora rozprawy, w przypadku kół terenowych, nie można mówić o wartości dodanej wspomnianych jednostek. Aktywność szczebla terenowego, zwłaszcza w okresie kilku lat przed kolejnymi wyborami, sprowadza się jedynie do minimalnej pracy organizacyjnej. Trudno, więc oczekiwać od szeregowych członków, by bez przygotowania merytorycznego byli w stanie stworzyć wiarygodny program wyborczy, który następnie można wprowadzić w życie. Wspomniani wcześniej sympatycy PiS, zdaniem autora rozprawy, mogą posiadać większy wpływ na program i politykę partii. Ich angażowanie się następuje zapewne jednak na szczeblu centralnym bądź przynajmniej regionalnym. Dodatkowo przy pełnomocnikach powiatowych pracują rzecznicy prasowi oraz osoby zajmujące się komunikacją a w szczególności przekazami internetowymi. Jest to wyraźny znak, że w Prawie i Sprawiedliwości dostrzega się rolę komunikacji politycznej w procesie kształtowania preferencji wyborczych.

Dotychczasowe rozważania zostały ukierunkowane na wskazanie roli, jaką w Prawie i Sprawiedliwości pełnią szeregowi członkowie partii. Bezpośrednią odpowiedź na wspomnianą wątpliwość stanowią dane uzyskane w ramach pytania dotyczącego praktycznych możliwości, jakie posiadają aktywiści w terenie, którzy chcą realizować statutowe przepisy odnoszące się do wpływu na program i politykę partii. W opinii autora rozprawy w badanym ugrupowaniu nie stworzono takich możliwości. Szeregowi członkowie mogą prowadzić działania na terenie własnego koła, w zakresie, na który zezwoli przewodniczący danej jednostki organizacyjnej.⁵⁵⁵

Istotnym zagadnieniem związanym z ewolucyjnym charakterem partii jako organizacji jest wskazanie hierarchii form komunikacyjnych stosowanych w interakcjach wewnątrz ugrupowania oraz wskazanie ich wpływu na kierunki zmian organizacyjnych. W Prawie i Sprawiedliwości najważniejszą rolę pełni komunikacja elektroniczna. Wpływa ona na zwiększenie elastyczności działań, które zaplanowano do realizacji poprzez możliwe modyfikacje terminów spotkań, konferencji itp. Dobrze zbudowany harmonogram działań stanowi podstawę działalności organizacji operujących na scenie politycznej. Dodanie elastyczności do uprzednio zaprojektowanego planu działań może z pewnością poprawić efektywność i jakość zarządzania na kolejnych szczeblach ugrupowania. Problemem pozostaje jednak aktywność sama w sobie, jaka cechuje Prawo i Sprawiedliwość.

5.3.4 Finanse partii

Wskazywane odseparowanie organizacyjne poszczególnych szczebli partyjnych względem siebie uzyskuje w Prawie i Sprawiedliwości dodatkowy wyraz w ramach rozdysponowywania budżetu. W terenie jedynym źródłem finansowym są składki, które

⁵⁵⁵ W tym kontekście Rozmówczyni wskazała, że organizowane są spotkania programowe na szczeblu krajowym. Są to comiesięczne zjazdy eksperckie oraz szersze konferencje dla szeregowych członków grupowania. Na tych obradach każdy może zgłosić swoje zastrzeżenia, wypowiedzieć się w kwestiach programowych. Przykładem może być seria konferencji samorządowych, gdzie sugestiom szeregowych członków partii powstał program samorządowy. W analogiczny sposób opracowano „Program dla Śląska”. Uzyskana odpowiedź jest jednak pewnym ominięciem meritum, które opiera się na braku wpływu na kierunek rozwoju ugrupowania. Innym, bardziej praktycznym, aspektem jest możliwość przedstawienia swojej opinii na szerokim forum, o którym wspomniano w zacytowanej odpowiedzi.

są przeznaczane na cele organizacyjne. Największa część budżetu partii, która pochodzi z dotacji i subwencji, jest przeznaczana na cele wskazywane przez kierownictwo ugrupowania, które nie dotyczą w sposób bezpośredni kół terenowych. Większe przedsięwzięcia regionalne są współfinansowane przez centralę partii. Środki są przeznaczane na organizację spotkań (wynajem sal, autobusów itp.), stałej siedziby partii, komunikacji w Internecie.

Spoglądając na finanse partyjne z punktu widzenia wydatków należy wskazać, że w Prawie i Sprawiedliwości badaniu poddawany jest stosunek kosztów, jakie pociąga za sobą stosowanie określonych narzędzi komunikacyjnych, do osiąganego efektu w postaci poparcia wyborczego. Wspomniane analizy są prowadzone w oparciu o postrzeganie i ekspozycję medialną partii. Na tej podstawie poszukiwane są możliwe najbardziej efektywne kanały komunikacyjne, na bazie których następuje docieranie i kształtowanie preferencji wyborczych. Następnie dokonuje się alokacji środków finansowych w uprzednio wyselekcjonowane narzędzia.⁵⁵⁶ W opinii autora rozprawy nie jest to sposób, który wiernie odzwierciedlałby zasadność kosztową pozyskiwania danych grup wyborców, bądź jej brak, jednak na uwagę zasługuje sam fakt prowadzenia analiz. Rozważyć jednak należałoby oparcie działań o wskaźniki obrazujące proces na podstawie danych liczbowych. Dzięki temu możliwe będzie uzyskanie obrazu rynku wyborczego w bardziej przejrzystej i przystępnej formie.

Prawo i Sprawiedliwość posiada swoje siedziby na terenie każdego okręgu wyborczego. Funkcjonują biura, które są połączone z biurami poselskimi. Jest to częsta praktyka, w myśl której życie polityczne danej partii toczy się w miejscowości, z której pochodzą posłowie bądź senatorowie, lub w której zlokalizowali swoje biura. Zgodnie z prawem, w placówce parlamentarzysty pracują pracownicy zatrudnieni na podstawie

⁵⁵⁶ Przykładowo, przed wyborami prezydenckimi podjęto decyzję o przekazaniu minimalnych nakładów na billboardy wielkogabarytowe. Decydującym czynnikiem był i jest w tym wypadku stosunek kosztów do potencjalnego efektu. Zaprezentowany przykład koreluje z działaniami kampanijnymi podjętymi w 2015r., kiedy na podstawie oceny globalnej sytuacji, w myśl której PiS jest przedstawiany w negatywnym świetle przez główne media masowe, należało znaleźć inne sposoby dotarcia do wyborców i w ten sposób zbudowano hierarchię, która przedstawiała się następująco: 1. Bezpośrednie działania komunikacyjne; 2. Konwencje organizowane z dużym rozmachem, gdzie Prezydent Elekt dał się poznać jako polityk niezależny, posiadający cechy pożądane przez społeczeństwo w kontekście sprawowania urzędu Prezydenta RP- wyrobił sobie swoją własną markę; 3. Internet i działania kandydata; 4. Media masowe.

umowy o pracę. W oddziałach partyjnych działają wolontariusze. Biura są czynne regularnie, zgodnie z harmonogramem.

Struktura wydatkowa środków w ramach kampanii wyborczych jest podzielona na dwie części. Pierwszą z nich pokrywają indywidualnie kandydaci ugrupowania na podstawie udzielonych im limitów finansowych, które są uzależnione od posiadanego miejsca na liście partyjnej w danych wyborach. Kampania centralna, której celem jest promowanie wizerunku całego ugrupowania, a także kampania prezydencka, są pokrywane ze środków, które partia uzyskuje z budżetu państwa. W ramach wspomnianych działań finansuje się między innymi przeprowadzanie badań, wsparcie merytoryczne konsultantów zewnętrznych, organizację konwencji oraz wszystkie koszty powiązane.

5.3.5 Kampania wyborcza

W przypadku kampanii wyborczych organizowanych przez Prawo i Sprawiedliwość, które miały miejsce w 2015r., należy zauważyć ich dużą tożsamość z działaniami podejmowanymi przez podmioty otoczenia rynkowego. Podstawowym czynnikiem jednoczącym jest uprzednie sformułowanie strategii kampanii, której tematyka została zbudowana na podstawie szeregu badań oraz przeprowadzonych nad nimi rozważań w sztabie wyborczym.⁵⁵⁷ Stworzony dokument był więc przemyślanym planem prowadzenia działań komunikacyjnych, zgodnych z wartościami ugrupowania, przy zastosowaniu możliwie najbardziej efektywnych narzędzi, dzięki którym docierano do wyborców z własnym przekazem. Godnym podkreślenia jest fakt, że zlecane ekspertom zewnętrznym badania czerpały z doświadczeń płynących z otoczenia komercyjnego, co potwierdza zbliżanie się partii politycznych i organizacji

⁵⁵⁷ W odniesieniu do strategii, która stanowiła podstawę działań kampanijnych, oraz sposobu określenia jej wiodącej tematyki należy stwierdzić, że przeprowadzono szereg badań segmentacyjnych, badań postaw na potrzeby segmentacji psychometrycznej oraz badań fokusowych. Próba badawcza wynosiła 3000. Zastosowane metody analityczne były po części wdrożone z rynków komercyjnych (około 20% pochodziło ze wspomnianego źródła), w głównej zaś mierze stworzono nowe instrumenty na potrzeby kampanii prezydenckiej. Przykładem metody badawczej, która swoje korzenie znajduje w otoczeniu komercyjnym, a która sprawdziła się również w toku prac sztabu, była metoda Net Promotor Score (skuteczna metoda wsparcia sprzedaży - przyp. red.). Strategia została napisana przez konsultanta zewnętrznego partii (Respondenta- przyp. red.) oraz zaprezentowana członkom sztabu wyborczego, gdzie po naniesieniu poprawek została ostatecznie zaakceptowana.

komercyjnych w stosowanych metodach i technikach nawiązywania interakcji z otoczeniem zewnętrznym.⁵⁵⁸

Należy zauważyć, że kampanie wyborcze zorganizowane przez Prawo i Sprawiedliwość w 2015r. posiadały kompleksowy charakter, ponieważ w ich ramach starano się badać różne aspekty politycznej rzeczywistości. Przykładem może być przeprowadzona identyfikacja ryzyk związanych z planowanymi działaniami w ramach kampanii. W skład tego działania wchodziło stałe analizowanie zleczanych badań⁵⁵⁹, które przeprowadzano w odpowiedzi na zapotrzebowanie narzucane przez dynamikę wydarzeń mających miejsce na scenie politycznej, a także działania intuicyjne, prowadzone przez zespoły robocze, które odbierały sygnały o zidentyfikowanych problemach. Wspomniane działania były więc oparte o zamówione ekspertyzy oraz o intuicyjny proces decyzyjny kierownictwa partii.

Ewolucyjny charakter społeczeństw, o którym wspomniano w poprzednich rozdziałach posiadał swoje praktyczne odzwierciedlenie w działaniach wyborczych zaprojektowanych przez strategów Prawa i Sprawiedliwości. Założono bowiem, że preferencje elektoratu mogą się zmieniać w czasie. W tym celu również swoje zastosowanie znalazła strategia wyborcza, w której, na podstawie zleconych badań posiadających swoje korzenie na rynkach konsumenckich, określono preferencje

⁵⁵⁸ Jest to jednocześnie zgodne z wyprowadzoną przez autora rozprawy hipotezą, w myśl której ugrupowania, chcące efektywnie realizować funkcje publiczne, są zobligowane do takiego skonstruowania swojej oferty programowej, aby była ona w możliwie największym stopniu zgodna z oczekiwaniami wyborców oraz aby była przedstawiona w formie, która przekona potencjalny elektorat bardziej niż propozycje wystosowywane przez inne podmioty. Co więcej, w ramach uzyskanych danych empiryczne uzasadnienie znalazła również inna hipoteza badawcza, w myśl której ewolucja społeczeństw XXI wieku prowadzi do zmian sposobów prowadzenia działań politycznych przez ugrupowania poprzez ich upodabnianie się w swojej aktywności do działalności podmiotów rywalizacji rynkowej. Emanacją powyższych hipotez jest również wskazana istota konstruowania formalnych strategii komunikacyjnych, które stanowią wyznacznik dla późniejszych działań. Wspomniany aspekt został szczegółowo omówiony w podrozdziale 2 rozdziału IV.

⁵⁵⁹ Podkreślenia godnym jest fakt, że wspomniane w poprzednim akapicie metody badawcze były wykorzystywane przez sztab wyborczy Prawa i Sprawiedliwości również do dokonywania identyfikacji ryzyk związanych z planowanymi działaniami kampanijnymi.

wyborcze.⁵⁶⁰ Na tej podstawie przewidywano również kierunki ich zmian prowadząc monitoring wspomnianej ewolucji w trakcie kampanii wyborczej.

Niezwykle interesującym i istotnym zagadnieniem w procesie konstruowania wszelkich działań komunikacyjnych jest określanie ich tematyki. W prezydenckiej kampanii wyborczej w Polsce w 2015r., którą zorganizował sztab Prawa i Sprawiedliwości, została ona określona poprzez zbadanie preferencji i potrzeb społecznych. Na tej podstawie dokonano szczegółowego przeglądu działań głównego konkurenta politycznego w toku mijającej kadencji eksponując popełnione przez niego błędy. Zdefiniowana paleta tematów została wpisana w strategię wraz z formami ich prezentowania oraz wykorzystywanymi w tym celu kanałami komunikacyjnymi.⁵⁶¹ W trakcie kampanii wyborczej nastąpiło zrealizowanie uprzednio zaprojektowanych działań. Należy jednak podkreślić, że drugim filarem aktywności sztabu było zdefiniowanie mocnych cech osobowościowych Prezydenta A. Dudy i dokonanie analizy porównawczej z analogicznymi cechami Prezydenta B. Komorowskiego. Na tej podstawie eksponowano mocne strony kandydata z ramienia Prawa i Sprawiedliwości jednocześnie wskazując na analogiczne niedomogi i słabości po stronie kandydata rekomendowanego przez Platformę Obywatelską. Wspomniana analiza porównawcza, którą uznano za najskuteczniejsze narzędzie stanowiące obronę przed narzuceniem wizerunku⁵⁶², była wsparta również badaniami jakościowymi oraz analizą danych wtórnych, znajdujących się w posiadaniu innych instytucji. Należy podkreślić, że promowane były jedynie cechy osobowości posiadane przez kandydata. Nie usiłowano

⁵⁶⁰ Jak będą kształtować się postawy wyborców określono na podstawie między innymi pomiaru postaw za pomocą skali Likerta oraz skali Thurstone'a. W tym samym zakresie prowadzono ponadto badania fokusowe oraz jakościowe na wyselekcjonowanych grupach respondentów.

⁵⁶¹ Z danych uzyskanych od Respondenta jasno wynika, więc, że żadne czynniki nie wpłynęły bezpośrednio na określenie tematyki kampanii oraz budowę jej strategii, lecz zdefiniowały ją badania potrzeb społecznych, które zostały szczegółowo omówione wcześniej. Określona raz strategia była konsekwentnie realizowana aż do końca kampanii wyborczej.

⁵⁶² W przypadku posiadanego już narzuconego wizerunku należy, zdaniem Rozmówcy, zidentyfikować źródła osłabiania wizerunku, a także grupy docelowe, które stanowią najbardziej podatny grunt dla takich przedsięwzięć, a następnie należy dobrać takie aktywności, które pozwolą na odwrócenie negatywnego trendu wśród wspomnianych grup. Nie należy jedynie polegać na swoich zwolennikach, ale usiłować rozszerzać promowany komunikat na kolejne, nowe grupy wyborców. Czas niezbędny do przeprowadzenia wspomnianych działań jest uzależniony od cech osobowościowych osoby, której wizerunek chce się odrzucić. Samo budowanie wizerunku również opiera się na danych pozyskiwanych w ramach badań opinii publicznej. W tym wypadku istotne są badania jakościowe oraz analiza danych wtórnych będących w posiadaniu innych instytucji.

stworzyć nowego wizerunku, ponieważ uznano, że w dobie mediów elektronicznych takie działania są niezwykle łatwe do zdemaskowania. W opinii autora dysertacji ponownie została wyeksponowana metodologia uprzednio i rozmyślnie zaplanowanych działań - uzyskanie rzetelnych informacji o preferencjach i poglądach wyborczych oraz ich dalsze przetwarzanie i w efekcie konstruowanie konkretnych posunięć w ramach pracy sztabu wyborczego. Warto jednak podkreślić rolę analizy mocnych i słabych stron Prezydenta A. Dudy przy jednoczesnym przeprowadzeniu analizy porównawczej z analogicznymi cechami kontrkandydata.⁵⁶³ Jest to dobitne potwierdzenie faktu, że oprócz kryteriów potrzeb mieszkańców kraju istotnym jest również indywidualne postrzeganie ich potencjalnego realizatora, bardzo często z czysto subiektywnego punktu widzenia. Koniecznym jest więc nie tylko trafne odczytywanie oczekiwań wyborczych, ale również przypisanie do ich spełniania właściwego kandydata, który posiada atrybuty bardziej preferowane niż kontrkandydat. W tym kontekście warto przypomnieć rywalizację pomiędzy G.W. Bushem oraz A. Gore'em. Kandydat Partii Demokratycznej posiadał wszelkie atrybuty kompetencyjne, lecz wizerunkowo nie był dostatecznie przekonujący i wyrazisty, co w dużej mierze wpłynęło na jego porażkę wyborczą. Być może w podobny sposób należy interpretować wypowiedzi H. Clinton, która w rywalizacji z kontrowersyjnym kandydatem Partii Republikańskiej, D. Trumpem, podkreślała, że jest fachowcem oraz urzędnikiem i nie powinno oceniać się jej osoby przez pryzmat jedynie sztuk erystycznej, a także retorycznej, lecz w głównej mierze na podstawie kryterium kompetencyjnego.

Z uwagi na negatywną ekspozycję Prawa i Sprawiedliwości prowadzoną przez głównych nadawców medialnych niezwykle istotnym zagadnieniem jest rola, jaką w trakcie prowadzonej kampanii wyborczej, przypisano szeregowym członkom ugrupowania. Organizowanie spotkań to klasyczne zadanie, obok zbierania podpisów, do którego wykorzystane były podstawowe komórki partii. Zdaniem autora rozprawy

⁵⁶³ Przechodząc na grunt praktyczny Rozmówca wskazał, że: „w przypadku A. Dudy nie starano się podkreślać faktu, że jest doktorem prawa, europoseł, jak również faktu, że pochodzi z inteligentnej rodziny, żeby nie podkreślać oderwania od ludzi i ich problemów (dodatkowo było to pewnego rodzaju nawiązanie do debaty D. Tusk - J. Kaczyński, gdzie właśnie wizerunek pewnego oderwania został dopasowany do Prezesa PiS). Wzmocnieniem były, w przypadku Prezydenta Elekta, spotkania bezpośrednie z ludźmi, gdzie A. Duda prezentował swój autentyzm a zarazem solidarność ze spotkanymi osobami. Na przykład, wymieniał się z potencjalnymi wyborcami nr tel., po czym wieczorami, po wszystkich spotkaniach, dzwonił do nich starając się pomóc im w ich sprawach.”.

nie powinien więc dziwić fakt, że spotkania bezpośrednio systematycznie tracą na znaczeniu. Funkcjonuje mechanizm, w myśl którego dla kierownictwa ugrupowania najbardziej czytelnymi wskaźnikami aktywności komórki, poza wynikami wyborów, są właśnie zbieranie podpisów oraz dbałość o jak największą frekwencję podczas spotkań z partyjnymi oficjelami. Z tego powodu szefowie poszczególnych kół obligują pozostałych członków nie tylko do uczestnictwa we wspomnianych spotkaniach, ale również do zapewnienia dodatkowych słuchaczy. W taki sposób można wprowadzić zapewnić satysfakcjonujące audytorium, lecz w praktyce omówiony mechanizm nie przynosi zamierzonego efektu dodatkowo powodując dewaluację kontaktów bezpośrednich. Uczestnikami omawianych spotkań są bowiem jedynie sympatycy ugrupowania, których i tak nie trzeba przekonywać do głosowania na przedstawicieli danej partii. Jak daleką od ideału jest wspomniana praktyka świadczy przykład z kampanii prezydenckich w USA, gdzie po pierwsze udział w spotkaniach wyborczych jest płatny (uzyskane przychody stanowią jedno ze źródeł finansowania wydatków wyborczych), po drugie często ich uczestnikami są osoby, których preferencje wyborcze są w fazie kształtowania się. W opinii autora rozprawy wskazane obowiązki szeregowych członków ugrupowania stawiają ich na marginesie działalności politycznej. Nie dziwi, więc fakt, że jednym z niepowodzeń, jakie zanotowało kierownictwo Prawa i Sprawiedliwości podczas kampanii wyborczych w 2015r. było niepozyskanie satysfakcjonującej ilości środków finansowych od szeregowych działaczy partii. Z jednej strony, w polskim społeczeństwie nie wykształciła się taka forma kultury politycznej, z drugiej, wymaganie wysiłku finansowego od osób, które traktuje się w instrumentalny sposób i które nie są angażowane długofalowo w prowadzone działania nie może przynieść pożądanych efektów. Członkowie partii są w stanie pracować i finansować działania polityczne, ale podstawowym warunkiem jest ich poważne traktowanie i zdefiniowanie ich roli na poziomie, który umożliwi ich emocjonalne, a co za tym idzie materiałowe zaangażowanie. Zwracanie się do aktywistów z prośbami dotyczącymi zbierania podpisów, organizowania frekwencji podczas spotkań, czy poszukiwania miejsc dla bannerów reklamowych z pewnością nie jest angażowaniem mas społecznych w działalność polityczną, lecz dalszym traktowaniem ich jako biernych obserwatorów pozbawionych jakiegokolwiek wpływu na wydarzenia. Dobitnym przykładem jest w tym wypadku pozostawienie działań

o charakterze komunikacyjnym, włącznie z działaniami w Internecie, jedynie w gestii kierownictwa partii.

Wskazane dotychczas elementy prowadzenia kampanii wyborczych przez działaczy Prawa i Sprawiedliwości prowadzą wprost do zagadnienia tworzenia strategii, na bazie której realizowano poszczególne zadania. Była ona zbudowana w wymiarze przestrzennym, który należy określić jako stworzoną wizję kierunku, w którym powinien być prowadzony rozwój kraju. Wspomniane wyobrażenie było zdefiniowane na podstawie określonych badawczo oczekiwań wyborców.⁵⁶⁴ Sednem promowanego przekazu było doprowadzenie do zderzenia wizerunkowego Prezydenta B. Komorowskiego ze wskazaną wizją Prawa i Sprawiedliwości, której gwarantem był Prezydent A. Duda. Scharakteryzowany sposób budowania strategii kampanii wyborczych posiada kilka niezwykle interesujących, z punktu widzenia XXI - wiecznych warunków rywalizacyjnych, cech. Ponownie na pierwszy plan przebija się konieczność sformułowania przemyślanej strategii prowadzenia działań, która jest sprzężona ze strategią komunikacyjną uwzględniającą w szczególności sposób konstruowania własnego wizerunku, narzucania wizerunku konkurentom politycznym oraz wykorzystywania w tym celu najbardziej efektywnych, pod kątem cech własnej organizacji, kanałów komunikacyjnych. Wskazany sposób prowadzenia działań na arenie politycznej obrazuje potrzebę korzystania z instrumentów i sposobów, które są wykorzystywane do budowania relacji z konsumentami przez podmioty z otoczenia rynkowego. Jednocześnie, zapożyczając sens słów wyrażonych przez G. Deboarda, należy stwierdzić, że współczesna polityka posiada cechy spektaklu, w którym politycy usiłują stworzyć określoną wizję, której celem jest przekonanie wyborców do określonych racji. Dodatkowo wspomniani działacze wbudowują samych siebie w wykreowany obraz poprzez zdefiniowanie własnej osoby bądź partii jako jedynych gwarantów zaprojektowanego wyobrażenia przyszłości. W spektaklu, rozumianym jako dzieło sztuki teatralnej, następuje połączenie różnych sztuk, takich jak literatura, sztuka aktorska, muzyka, czy choreografia. Rozwój technologii związanej z przekazywaniem i prezentowaniem informacji umożliwił skierowanie rozwoju rywalizacji politycznych

⁵⁶⁴ W tym kontekście należy zacytować pogląd Rozmówcy: „W kampanii nie przewidziano żadnych działań samonakręcających się, gdyż wszystko co zrealizowano było precyzyjnie zaplanowane. Intencją twórców poszczególnych działań było stworzenie zderzenia wizerunkowego A. Dudy oraz B. Komorowskiego, docieranie ze swoim apelem do Polaków oraz stałe badanie ich reakcji”.

w stronę zbliżoną do budowania dzieł teatralnych. Zarówno spektakl jak i wspomniana rywalizacja polityczna są złożonymi systemami znaków. Do najważniejszych elementów widowiska teatralnego zalicza się:

1. grę aktorską realizowaną głosowo;
2. aktorską ekspresję mimiczną;
3. gestykę- ruch aktora na scenie;
4. właściwości wyglądu aktora- jego typ urody, charakteryzację, kostium, maskę;
5. właściwości przestrzeni scenicznej;
6. dekorację;
7. oświetlenie;
8. rekwizyty teatralne;
9. efekty akustyczne i muzykę.

Wskazane składowe posiadają swoje odzwierciedlenie w świecie polityki, co zostało jeszcze bardziej uwypuklone z chwilą rozwoju mediów masowych i technologii elektronicznych, gdzie przekaz i symbolika zyskują na znaczeniu w sposób bezprecedensowy. Szczególnym polem, na którym wyszczególnione elementy znajdują swój wyraz w ramach rywalizacji politycznej są debaty, wiece oraz kontakty bezpośrednie. Podtrzymanie i utrwalanie wizerunku jest jednak możliwe również dzięki innym formom komunikacji pośredniej, w której do niedawna wyborca pełnił rolę widza, dzisiaj zaś, dzięki np. mediom społecznościowym może on wchodzić w interakcje z samymi aktorami. Nade wszystko autor dysertacji pragnie podkreślić konieczność uprzedniego sformułowania przemyślanego przekazu, który jest transmitowany odpowiednimi kanałami w formie stworzonej na bazie odpowiedniej konfiguracji kilku bądź wszystkich wskazanych powyżej składowych spektaklu. Należy jednak podkreślić rolę reżysera, którym w przypadku rywalizacji politycznej jest strateg, opracowującego na podstawie uzyskanych z otoczenia zewnętrznego danych, całościową wizję, która ma zostać zaprezentowana wyborcom przez polityka bądź grono polityków funkcjonujących w ramach danej partii politycznej. Jednym z bardziej efektywnych wyobrażeń polityki jest przedstawiona „zmiana” przez B. Obamę, który

w toku kampanii prawyborczej w 2007r. oraz wyborczej w 2008r. proponował elektoratowi Stanów Zjednoczonych wprowadzenie nowej jakości w polityce Waszyngtonu poprzez pozbycie się dawnych układów i sposobów uprawiania polityki, które są daleko od wyborców i ich codzienności. Na priorytetowość zjawisk komunikacyjnych nad programowymi wskazuje fakt, że w pierwszej kolejności stworzone zostało przesłanie, które zamierzano skierować do obywateli, następnie dopasowano do niego wszelkie formy przekazu, takie jak budowanie działań wyborczych w oparciu o aktywizację obywateli, niestosowanie ataków w formie tzw. „brudnej kampanii wyborczej”, poleganie na nowych technologiach internetowych w ramach prowadzenia działań kampanijnych, które miały również symbolizować związki B. Obamy nie z tradycyjnym establishmentem, lecz z obywatelami. Podobnym apelem w ramach swoich działań posłużył się sztab A. Dudy, który z premedytacją nie eksponował osiągnięć naukowych Prezydenta RP, jego pochodzenia z rodziny inteligenckiej, czy faktu pełnienia mandatu europarlamentarzysty. Miało to na celu uniknięcie narzucenia wizerunku polityka, który nie rozumie spraw obywateli.⁵⁶⁵ Dodatkowo, A. Duda, podczas licznych kontaktów bezpośrednich, nawiązywał relacje z wyborcami starając się w trakcie trwania kampanii wyborczej utrzymywać z nimi kontakt w celu udzielania im np. pomocy prawnej, bądź organizując biura pomocy prawnej, do których obywatele mogli zgłaszać się ze swoimi problemami. Oprócz wskazania swojej bliskości z elektoratem i jego problemami następowało w ten sposób automatyczne wskazywanie na odseparowanie B. Komorowskiego od spraw istotnych dla wyborców. Kreowana więc była wizja polityka i sposobów uprawiania polityki, które cechuje stałe bycie przedstawicielem ludu rządzonego i uczestniczenie w jego problemach w sposób bezpośredni. Jej emanacją było również zintensyfikowanie działań w Internecie, w szczególności poprzez wchodzenie w interakcje z internautami, wsłuchiwanie się w ich opinie.⁵⁶⁶ Wspomniane działanie jest typowo rynkowym.

⁵⁶⁵ Uniknięto tym samym narzucenia, które udało się pracownikom sztabu D. Tuska, który podczas debaty z J. Kaczyńskim w 2007r. skutecznie wskazał, że polityk Prawa i Sprawiedliwości jest osobą, która nie rozumie problemów elektoratu, więc nie jest również w stanie wychodzić naprzeciw ich oczekiwaniom.

⁵⁶⁶ W tym celu wyemitowano spoty PiS, aby zmienić sposób postrzegania partii przy jednoczesnym przekazaniu niekorzystnego wizerunku na głównego konkurenta, którym było PO. Ponadto zintensyfikowano działania w Internecie w celu zachęcenia osób młodych do oddania głosu na przedstawiciela Prawa i Sprawiedliwości. Dodatkowym aspektem kreowania wspólnej wizji było pozyskiwanie informacji zwrotnych od internautów, których wciągano w dialog. W ten sposób starano się

Przykładem może być firma IBM, która aktywnie przeszukuje fora internetowe, na których poszukuje osób definiujących swoje potrzeby. W taki sposób nawiązuje się interakcja pomiędzy sprzedawcą a potencjalnym klientem w formie bezpośredniej, dzięki czemu możliwe jest szybsze docieranie do nabywców, rozpoznawanie i zaspokajanie ich potrzeb.

Należy ponadto podkreślić, że reżyserowanie działań politycznych, w formie zbliżonej do przedstawień teatralnych, posiada swoje urzeczywistnienie już na poziomie jednostkowych wydarzeń, które następnie składają się na całościowy scenariusz danej strategii. Przykładem może być atak, jaki w 2012r. przeprowadził na prowadzącego debatę N. Gingrich, który ubiegał się o nominację Partii Republikańskiej w wyborach prezydenckich. Na pierwsze pytanie, które zostało mu zadane odpowiedział: „Nie mieści mi się w głowie, że rozpoczyna Pan debatę prezydencką tego rodzaju pytaniem.” W trakcie pierwszej przerwy zacytowany N. Gingrich podszedł do prowadzącego debatę dziennikarza i pogratulował mu sposobu prowadzenia panelu dyskusyjnego wyjaśniając, że początkowy atak stanowił część zaprojektowanej strategii. Również autor dysertacji, w ramach przeprowadzonych badań w Parlamencie RP, zaobserwował sposób konstruowania materiałów prasowych. Wypowiedź polityka, która w serwisie informacyjnym trwa do 10 do 30 sekund, jest nagrywana przez około 5 do 10 minut. W tym czasie dziennikarz wraz z danym działaczem wielokrotnie nagrywają wypowiedź w celu osiągnięcia najbardziej preferowanego z punktu widzenia danego polityka efektu komunikacyjnego. Reżyserowanie wydarzeń politycznych w świecie zdominowanym przez media masowe oraz inne nowoczesne formy komunikacji posiada więc największe znaczenie w kontekście rywalizacji o władzę.

Dotychczasowe wnioski, które odnoszą się do metodologii konstruowania strategii wyborczych Prawa i Sprawiedliwości wcielonych w życie w 2015r., wskazują, że najsilniejszy akcent został położony na przeprowadzanie badań, których wyniki były analizowane pod różnymi kątami takimi jak np. określanie preferencji i nastrojów społecznych, monitorowanie zmian poglądów elektoratu, analiza ryzyka związanego z działalnością polityczną. Do wspomnianej palety działań należy dodać również

uzyskać poparcie, zniechęcić do konkurenta, a także wsłuchać się w opinie, które można było następnie spróbować przełożyć na konkretne pomysły w kampanii.

przeprowadzenie działań pozycjonujących. Były one prowadzone głównie pod kątem jednego rywala- B. Komorowskiego. Planowano bowiem dotrzeć z apelem wyborczym do elektoratu centrowego. Wspomniany zabieg należy uznać za słuszny z uwagi na chociażby koncepcje A. Downsa, który wskazał, że centrum sceny politycznej jest miejscem, które gwarantuje największy odsetek poparcia wyborczego. Podkreślić jednak należy, że w ramach prowadzenia omawianych działań sztab wyborczy musiał również dokonać analizy potencjału oraz charakterystyki pozostałych rywali operujących na scenie politycznej. Na tej podstawie możliwe było przypisanie konkretnym politykom szacunkowych wartości poparcia, dzięki czemu sztab mógł dokonać wyboru potencjalnych segmentów elektoratu, do którego najbardziej zasadnym było kierowanie apelu.⁵⁶⁷ Przykładowo nie przewidziano prowadzenia działań pozycjonujących, w ramach wyborów prezydenckich w 2015r., w stosunku do P. Kukiza z uwagi na fakt, że jego elektorat posiadał zbyt zróżnicowaną wewnątrznie strukturę. Oznacza to, że na etapie budowania strategii wyborczej sporządzono charakterystykę wszystkich, bądź głównych kandydatów, a następnie, na podstawie uzyskanych danych, zaprojektowano konkretne działania. W tym kontekście warto spojrzeć na wydarzenia, które nastąpiły po opublikowaniu wyników I tury wyborów. B. Komorowski, jak podkreślano, w ramach wsłuchiwanie się w opinie społeczeństwa rozpiął referendum w sprawie jednomandatowych okręgów wyborczych, obniżenia wieku emerytalnego oraz prywatyzacji lasów państwowych. Wspomniane działanie, w opinii autora rozprawy, było podyktowane chęcią uzyskania publicznego poparcia od P. Kukiza i przekonania jego wyborców do oddania głosu w II turze na ówczesnie urzędującego prezydenta. W praktyce był to ruch nieprzemyślany. Można w tym wypadku wskazać kilka powodów. Po pierwsze, sztab B. Komorowskiego nie rozpoznał struktury elektoratu P. Kukiza i zapewne nie posiadał informacji o jego dużym zróżnicowaniu, co czyniło w praktyce niemożliwym jego przejęcie. Po drugie,

⁵⁶⁷ Jak wskazał Rozmówca: „Założenie bazowe przewidywało pozyskanie elektoratu kosztem B. Komorowskiego, gdyż zwolennicy J. Korwina - Mikkego oraz P. Kukiza mogliby nie dostarczyć dostatecznej do zwycięstwa wyborczego liczby głosów. Główny apel był tak skonstruowany, aby wykreować nową grupę docelową - złożoną z dotychczasowych zwolenników PiS oraz nowych wyborców, głównie popierających dotychczas PO.” Dodatkowo, jak wskazał Respondent, wynik wyborczy P. Kukiza został przewidziany z dokładnością do 6%, co na etapie projektowania strategii należy uznać za wynik dokładny.

nie odczytano przesłania politycznego P. Kukiza, który posługiwał się retoryką zmiany i oddania państwa obywatelom. Gdyby wspomniany polityk udzielił poparcia któremukolwiek kandydatowi związanemu z dużymi partiami polskiej sceny politycznej prawdopodobnie stałby się niewiarygodny dla dużej części własnego elektoratu. Nie mógł więc uczynić takiego ruchu. Po trzecie, co wynika z dwóch pierwszych punktów, sztabowcy B. Komorowskiego nie dostrzegli, że działania kampanijne Prawa i Sprawiedliwości zmierzają przede wszystkim do przejęcia elektoratu B. Komorowskiego. W sytuacji, gdy ówczesny prezydent podejmował wysiłki mające na celu dotarcie ze swoim przekazem do zwolenników P. Kukiza, A. Duda przekonywał wyborców B. Komorowskiego do zmiany władzy. W efekcie końcowym dobrze ułożona strategia wyborcza, poparta stosownymi danymi uzyskanymi na rynku politycznym, przyniosła wymierne efekty. P. Kukiz nie udzielił otwartego poparcia żadnemu z dwóch kandydatów, lecz poddał drastycznej krytyce B. Komorowskiego za działania cyniczne i pozorne, co można było odczytywać jako poparcie, lub przynajmniej wzmocnienie pozycji A. Dudy przed II turą wyborów. W rzeczywistości sztab ówczesnego kandydata z ramienia Prawa i Sprawiedliwości nie trwonił sił i środków, a przede wszystkim czasu, na docieranie do wyborców za pośrednictwem polityków, na których oddano głos w I turze, lecz podążał uprzednio wyznaczoną drogą, która w praktyce oznaczała utrzymanie dotychczasowych zwolenników oraz pozyskanie nowych, głównie centrowych wyborców za pomocą wcześniej wyznaczonych metod. Było to związane z faktem poznania oczekiwań społecznych i takiego zaprojektowania strategii wyborczej, która, przy założeniu jej realizacji, umożliwiała uzyskanie poparcia oznaczającego zwycięstwo wyborcze.

Szczegółowe opracowanie planowanych działań wyborczych jest nierozzerwalnie związane ze środkami komunikacyjnymi, za pomocą których możliwe jest dotarcie do wyborców. W ramach kampanii Prawa i Sprawiedliwości, które przeprowadzono w 2015r., najważniejszą rolę spełniały kontakty bezpośrednie oraz konwencje, które organizowano z dużym rozmachem, aby wypromować wizję rozwoju kraju, które zamierzali wcielić w życie A. Duda oraz przyszły rząd formułowany przez B. Szydło. Był to celowy zabieg, dzięki któremu możliwe było przyciągnięcie uwagi największych nadawców medialnych, którzy nie mogli zrezygnować z przekazania choćby krótkiej relacji z wykreowanych wydarzeń. Dodatkowo należy pamiętać o mediach

prawicowych, które mimo, że nie posiadają takiej siły oddziaływania jak największe stacje telewizyjne w Polsce, również docierają do określonego grona odbiorców. Za ich pośrednictwem możliwe było co najmniej mobilizowanie sił tradycyjnego elektoratu. Z pewnością w ramach działań wyborczych Prawa i Sprawiedliwości w 2015r. niebagatelną rolę spełniał Internet z możliwościami jakie dawały media społecznościowe, blogi i niezależne portale tematyczne. Poszerzenie pola rywalizacji o nową przestrzeń elektroniczną, w której przekaz nie może być kontrolowany w taki sposób, jaki ma to miejsce w mediach masowych stworzyło szansę, z której skorzystało Prawo i Sprawiedliwość. W mocy jednak pozostaje wcześniej wypracowany wniosek, w myśl którego popularność charakteryzowanego ugrupowania i jego obecna siła parlamentarna wynikają w dużej mierze ze słabości koalicji PO- PSL. Takie założenie umożliwia podjęcie kolejnej hipotezy, w myśl której przewaga Platformy Obywatelskiej wśród głównych nadawców medialnych w 2015r. mogła stanowić barierę w docieraniu do niektórych segmentów elektoratu, głównie młodych wyborców kojarzonych w dużej mierze z wykorzystywaniem Internetu w ramach zdobywania informacji i prowadzenia interakcji.⁵⁶⁸ Należy bowiem wskazać na powstający rozdźwięk pomiędzy komunikatami kreowanymi wśród głównych nadawców telewizyjnych, a ich odpowiednikami rozpowszechnianymi w Internecie. Jeżeli do powstałej luki doda się różnice pomiędzy rzeczywistością medialną oraz rzeczywistością indywidualnego wyborcy to, w opinii autora rozprawy, należy liczyć się z narastającym napięciem pomiędzy polityką a obywatelami, które musi dotrzeć do punktu krytycznego, który w otoczeniu demokratycznym oznacza zmianę władzy. Sposób jej sprawowania, niezmieniona i nieaktualna narracja oraz poleganie na tradycyjnie eksploatowanych kanałach komunikacyjnych to czynniki, które doprowadziły do porażki wyborczej Platformy Obywatelskiej. Zarazem były to determinanty, na podstawie których strategzy Prawa i Sprawiedliwości dopasowali działania własnego ugrupowania i które przyniosły zamierzony efekt.

⁵⁶⁸ O rosnącej roli Internetu jako pola rywalizacji politycznej może świadczyć przenoszenie własnej aktywności przez niektórych dziennikarzy, takich jak T. Lis, J. Kuźniar, K. Durczok, B. Węglarczyk i inni do sieci. Warto w tym miejscu podkreślić opinię Rozmówcy, który stwierdził, że Internet stał się obecnie najważniejszym medium w kontekście rywalizacji wyborczej, w głównej mierze dzięki mediom społecznościowym.

Prowadzone działania komunikacyjne pochłonęły praktycznie całość budżetu w ramach przeprowadzonych działań kampanijnych. Struktura wydatkowa przedstawiała się następująco: 1. Spoty wyborcze; 2. Konwencje; 3. Badania; 4. Przejazdy i logistyka, związana z prowadzonymi działaniami. Zasadnym wydaje się podkreślenie, że trzy na cztery wymienione pozycje dotyczą bezpośrednio planowanych do realizacji działań komunikacyjnych. W opinii autora dysertacji taka struktura stanowi uprawomocnienie tezy, w myśl której komunikacja polityczna stanowi kręgosłup całkowitej aktywności aktorów politycznych chcących osiągnąć władzę bądź wpływ na nią. Pamiętać należy, że bez środków finansowych bądź świadczeń o charakterze niepieniężnym, które stanowią w swej istocie ominięcie bariery niedoboru pieniędzy, niemożliwym jest prowadzenie działań politycznych. Świadczy o tym chociażby fakt, że każdy kandydat startujący z ramienia jakiegokolwiek partii jest zobligowany do samodzielnego pokrycia własnych wydatków na cele wyborcze. Połączenie faktu, że cała zaprezentowana struktura wydatkowa dotyczy wyłącznie działań komunikacyjnych, jak również pamiętając o wskazanej roli pieniądza w polityce koniecznym jest podjęcie konkluzji, że wszelkie działania partii politycznych, stowarzyszeń bądź indywidualnych kandydatów powinny być nakierowane na możliwie największe minimalizowanie kosztów prowadzonych działań przy jednoczesnym dochowywaniu standardów i efektywności prowadzonych działań komunikacyjnych. Odpowiedzią na takie wyzwanie jest dostosowywanie pracy organizacji politycznych, poprzez racjonalne zarządzanie, do zmieniających się warunków otoczenia. Zmniejszanie nakładów finansowych w polityce jest bowiem możliwe, czego dowodzą kampanie przeprowadzone w oparciu o działaczy terenowych, dzięki wykonywaniu niezbędnych czynności własnymi siłami. Kluczem jest więc poszukiwanie najbardziej efektywnych form komunikacyjnych pomiędzy daną partią a docelowymi zbiorami wyborców, które zostały uprzednio możliwie najbardziej precyzyjnie zdefiniowane, a następnie prowadzenie działań stymulujących poparcie przy możliwie największym udziale sił i środków pozyskiwanych przez kierownictwo ugrupowania metodą bezkosztową. W tym kontekście wykorzystywanie potencjału ludzkiego Prawa i Sprawiedliwości, a także innych partii, wyłącznie do zbierania podpisów, organizowania frekwencji podczas spotkań

z kierownictwem, czy wykonywania prostych prac w ramach kampanii wyborczych należy uznać za marnotrawienie posiadanych zasobów.

Powyższe rozważania pozostają w zgodzie ze sposobami, które legły u podstaw konstruowania kampanii wyborczych przez sztab Prawa i Sprawiedliwości w 2015r. Podstawowym elementem jest oczywiście sformułowanie celu prowadzonych działań, ponieważ determinuje on pozostałe kroki, które zostaną podjęte. Następnie koniecznym jest przeprowadzenie działań komunikacyjnych związanych z rozpoznaniem potrzeb elektoratu i stworzeniem profilu kandydata, który jest możliwie najbardziej do nich dopasowany. Należy również dobrać odpowiednie narzędzia komunikacyjne w celu nawiązania interakcji z potencjalnymi wyborcami. Do nich dobrano odpowiednią taktykę działań, która prowadziła do zamierzonego celu. Najbardziej elementarną częścią projektowanych posunięć jest jednak dobór odpowiedniego zespołu, który posiada potencjał niezbędny do realizacji założonych zamierzeń. Im sprawniej zarządzana jest partia tym więcej elementów składających się na efektywne narzędzie wyborcze można wykonać bazując jedynie na zasobach ludzkich będących w dyspozycji kierownictwa ugrupowania. W tym kontekście niezbędnym jest wskazanie struktury sztabu wyborczego Prawa i Sprawiedliwości, który funkcjonował w 2015r. Był on podzielony na cztery grupy zadaniowe: 1. Badania i strategia; 2. Internet; 3. Dział kreatywny; 4. Współpraca ze strukturami. Zdaniem autora rozprawy możliwe jest takie zaprojektowanie działań, aby również specjalistyczne obowiązki, w ramach wskazanych działów, były przekazywane do realizacji aż do szczebli terenowych. Godnym rozważenia jest pomysł, aby projektowanie stałej aktywności szczebla gminnego, powiatowego oraz regionalnego było oparte o działania w ramach wskazanej struktury, zwłaszcza przy uwzględnieniu jej praktycznej i pozytywnej weryfikacji w przeszłości. W tym miejscu należy ponownie podkreślić wpływ jaki techniki komunikacyjne wywierają na strukturę organizacyjną partii politycznych. Na podstawie uzyskanych danych należy stwierdzić, że jednym z czynników, który wpłynął na stworzenie wskazanego powyżej szkieletu struktury organizacyjnej było uprzednie uwzględnienie planowanych do prowadzenia działań komunikacyjnych przy doboru odpowiednich kanałów, a co za tym idzie powiązanych z nimi potrzeb organizacyjnych. W tym miejscu warto ponownie powrócić do postulowanego w niniejszej rozprawie prowadzenia permanentnych działań wyborczych. Respondent

wskazał, że w polskich warunkach minimalnym czasem niezbędnym do realizacji wskazanych przez niego zadań kampanijnych jest sześć miesięcy, optymalnym natomiast rok. Oczywiście wiele zależy, jak zauważył Rozmówca, od kontekstu kulturowego, przykładowo, w Stanach Zjednoczonych potrzeba prawdopodobnie około dwóch lat. W tym kontekście warto jednak powrócić do wspomnianej przez autora dysertacji idei prowadzenia działań stałych, ale przez różne komórki ugrupowania zlokalizowane na odmiennych szczeblach administracyjnych. Zaprojektowanie wspomnianej aktywności w formie harmonogramów cząstkowych, dla danego poziomu, a także harmonogramu ogólnego, dla całej partii, koordynowanego przez centralę, umożliwi rozłożenie ciężaru prowadzenia działań na wszystkich aktorów politycznych przy jednoczesnym zachowaniu ciągłości działań komunikacyjnych danej organizacji. Dodatkowo, w ramach prowadzonej aktywności pozyskiwane zostają określone informacje oraz doświadczenia. Posiadanie dobrej komunikacji pionowej góra – dół i dół – góra zapewne umożliwi przenikanie się praktyk stosowanych w poszczególnych regionach, poszerzenie palety kanałów komunikacyjnych, z czasem uniezależnienie się w pewnej mierze od mediów masowych, a także przekazywanie danych uzyskanych w terenie centrali partii, które mogą następnie uzyskać interesującą ekspozycję medialną, dotąd nienotowaną w standardowo tworzonych materiałach.

5.4 Polskie Stronnictwo Ludowe

5.4.1 Planowanie strategiczne

Polskie Stronnictwo Ludowe jest ugrupowaniem, które posiada Deklarację Ideową, którą można określić jako substytut strategii rozwoju. Zawarto w niej bowiem bardzo ogólne zapisy dotyczące wartości, których członkowie PSL powinni dochowywać. Nie można jednak uznać, aby wspomniany dokument spełniał swoje funkcje w kontekście wskazywania metodyki realizacji poszczególnych zadań, które miałyby zapewnić przetrwanie i rozwój partii w zmieniających się warunkach otoczenia. Daleko większe znaczenie z punktu widzenia rozwoju Polskiego Stronnictwa Ludowego jako organizacji ma stworzona, prawdopodobnie około roku 1990, strategia działania, w myśl której segmentem docelowym, do którego politycy

charakteryzowanego ugrupowania kierują swój apel wyborczy, są mieszkańcy wsi oraz miejscowości do 50 tys. ludzi.⁵⁶⁹ Wspomniany punkt wyjścia planowanych działań należy bowiem rozpatrywać zarówno jako czynnik wspierający silne zakorzenienie się PSL w organach jednostek samorządu terytorialnego jak również jako ogranicznik regulujący poparcie dla partii w widełkach od 5% do 8%. Wprawdzie działacze Polskiego Stronnictwa Ludowego to bardzo często osoby z dużym doświadczeniem politycznym, jednak bazowanie dzięki niemu wyłącznie na intuicyjnym planowaniu kolejnych działań nie jest satysfakcjonującym rozwiązaniem.⁵⁷⁰ Należy, więc stwierdzić, że w przypadku PSL można mówić o pewnym zbiorze wartości, zarysowanych przez W. Witosa⁵⁷¹, oraz dopasowywanych do nich działań projektowanych w oparciu o wiedzę i praktykę kierownictwa. Jak pokazują jednak problemy wskazywane przez liderów partii, w dłuższej perspektywie zarysowany sposób projektowania działań jest nieefektywny i nie przyniósł rozwiązania największych dylematów, do których należy zaliczyć konieczność zwiększenia poparcia

⁵⁶⁹ W opinii Respondenta nr 1 z chwilą nastania ustroju demokratycznego w Polsce, a co za tym idzie powołania do życia instytucji wolnych wyborów, był to elektorat niezagospodarowany.

⁵⁷⁰ Intuicyjność projektowanych działań wskazało dwóch na trzech Rozmówców (nr 1 i nr 2). Jeden z nich (nr 2) zauważył, że w Komitecie Wykonawczym byli oczywiście obecni socjologowie, którzy przygotowywali ekspertyzy, ale oni również działali intuicyjnie. W ostatnich 10 latach incydentalnie zlecane były badania, ale nie wносиły one niczego nowego, nie przynosiły rozwiązań, lecz jedynie potwierdzały wyprowadzone wcześniej przypuszczenia. Problemem PSL w prowadzeniu działań analitycznych była i jest trudna sytuacja finansowa, która jest pokłosiem nieprawidłowego rozliczenia finansowego przedłożonego w 2001r. Państwowej Komisji Wyborczej. Dopiero w 2016r. przeprowadzono na zlecenie partii badania fokusowe, które koncentrowały się na ujęciu wizerunku partii jako brandu w sposób, w jaki prowadzone są badania podmiotów komercyjnych. Wspomniane badania dały odpowiedź na pytania dotyczące potrzeb potencjalnego elektoratu. Ponadto uzyskano informacje jak partia jest postrzegana na rynku politycznym oraz jakie pola programowe można zagospodarować. Dodatkowo wskazano jaką strategię działania Polskie Stronnictwo Ludowe powinno przyjąć w stosunku do innych ugrupowań, dlaczego nie powinno podejmować się pewnych tematów i problemów itp. Dokonano ponadto analizy ekspozycji partii w mediach wskazując jak jest ona prezentowana i postrzegana. Punktem wyjścia były analizy J. Flisa, który dokonał ideologicznego uplasowania partii. Następnie dokonano wspomnianej wcześniej analizy programowej. W efekcie za największego oponenta uznano Prawo i Sprawiedliwość. Ponadto w ramach omawianych badań stworzono model statystycznego działacza PSL. Był nim rolnik w podeszłym wieku, co nasunęło rekomendację wizerunkowej zmiany w postaci ekspozycji przemiany pokoleniowej. Wskazano ponadto jak przekuć słabości w silne strony. Przykładem był tutaj wiejski rodowód i stereotypowe postrzeganie partii. Symbole kojarzone z prowincją stają się obecnie modne, więc zasadnym byłoby wykorzystanie powstającej przewagi wizerunkowej. Ostatnim rodzajem rekomendacji były zagadnienia programowe np. w kwestiach edukacji, czy sprzedaży ziemi na wsi ludziom z miast.

⁵⁷¹ Rozmówca nr 1 wskazał, że są to trzy zasady nakreślone w testamencie W. Witosa: 1. silna i niepodległa Polska; 2. wdrażanie w życie zasad demokratycznego państwa prawa; 3. troska o ludowe interesy (tzn. interesy ludzi - przyp. aut.). Skutkiem wierności wspomnianym zasadom była, zdaniem Rozmówcy nr 1, odmowa podpisania umowy koalicyjnej z Prawem i Sprawiedliwością w 2007r.

ugrupowania w dużych miastach, co miałyby mieć w konsekwencji swoje przełożenie na większą ilość mandatów w parlamencie.⁵⁷² Sednem problemu może być po pierwsze niedostateczne rozpoznanie potrzeb wspomnianych grup wyborców, po drugie bardzo częste zawieranie umów koalicyjnych z silniejszymi partnerami, takimi jak Sojusz Lewicy Demokratycznej oraz Platforma Obywatelska RP, czyli ugrupowaniami, które straciły zaufanie społeczne, poskutkowało w opinii autora rozprawy spadkiem wiarygodności również Polskiego Stronnictwa Ludowego jako współodpowiedzialnego za złą, w opinii wyborców, rządzenie.⁵⁷³ Oprócz bycia obarczonym za nieefektywne sprawowanie władzy przy boku wspomnianych partii, których członkowie byli również

⁵⁷² Szczegółowym przykładem identyfikacji wspomnianych zagrożeń były np. zbyt duże przywiązanie ugrupowania jedynie do elektoratu wiejskiego, który również posiada swoje duże zróżnicowanie; zbyt mała reprezentacja osób młodych na listach wyborczych. Środkami zaradczymi miało być między innymi przywrócenie pozycji PSL z czasów St. Mikołajczyka, kiedy partia cieszyła się poparciem mieszkańców wsi, ale również środowisk inteligenckich oraz zdobywała poparcie w miastach. Właśnie takie założenie zapisano w Deklaracji Ideowej - aby poszerzać elektorat ugrupowania na środowiska nie związane jedynie z wsią. W praktyce jednak nie udało się wspomnianego postulatu wcielić w życie. Przykładowo, organizowane były różne inicjatywy. Jedną z nich było wchodzenie w koalicje z małymi partiami, aby dotrzeć do ich wyborców. Kończyło się to jednak fiaskiem, ponieważ wspomniane niewielkie ugrupowania nie przekraczały progu wyborczego i nie zdobywały miejsc w parlamencie. Próbowano również odmładszać reprezentantów list wyborczych (minimum 40% młodych ludzi miało mieć miejsce na listach). Wspomniane osoby nie zdobywały dostatecznej liczby głosów, aby znaleźć się w parlamencie. Podobnie działo się w przypadku forsowania kobiet. Wspomniane próby i ich efekty wskazują, w opinii Rozmówcy nr 2, że elektorat PSL jest bardzo konserwatywny i partia nie potrafi znaleźć środków, aby go przekonać do innych opcji. Szefom PSL zależy na przekonaniu do programu i idei głoszonych przez jej członków ludzi mieszkających w miastach. Między innymi w tym celu kolejną podjętą próbą, którą wcielono w życie, był wybór na szefa ugrupowania osoby nie związanej z rolnictwem. Dodatkowo należy podkreślić, że dynamikę działania partii politycznych, zdaniem Rozmówcy nr 2, kształtują wybory, które odbywają się w okręgach wyborczych. Podejmowano próby przyciągnięcia do PSL elektoratu miejskiego, ponieważ dobry wynik wyborczy, jak wskazał Respondent nr 2, w jednym dużym mieście jest równy takiemu samemu wynikowi w dwóch, trzech powiatach. W tym celu specjalnie ustalano listy wyborcze w wyborach parlamentarnych oraz do organów wojewódzkich, na których umieszczano ludzi związanych z danym środowiskiem miejskim, np. lekarzy, prawników, komendantów straży pożarnych itp. W efekcie wspomniane osoby otrzymywały minimalnie wyższe poparcie w danym mieście niż cała partia. Starano się również przekonywać do idei PSL ludzi, którzy wyjechali ze wsi do dużych miast, ale wspomniane osoby prawdopodobnie nie chcą być kojarzone z rodowodem wiejskim i odcinają się od partii również na płaszczyźnie deklaracji.

⁵⁷³ Warto wskazać, że powyższy pogląd jest zbieżny z opinią Respondenta nr 4, który stwierdził, że gdyby PSL posiadało dokument stanowiący zbiór wartości i celów, wraz z metodyką ich realizacji, byłby to gorset uniemożliwiający zbyt daleko idące ustępstwa, czy kompromisy, które długofalowo godzą w interes partii, a także uniemożliwiłyby w pewnym sensie działania szkodliwe, które byłyby powodowane przez liderów postępujących nieodpowiedzialnie. Jego zdaniem logika postępowania omawianej partii wpisuje się w szerszy kontekst sceny politycznej, gdzie nowe ugrupowania wyrastają np. na słabości innych organizacji reprezentujących podobne poglądy, czy na buncie systemowym. Strategia ugrupowania, gdyby została stworzona, zapewne posiadałaby swoje odzwierciedlenie w konkretnym programie dla wyborców. Przykładowo szczebel wojewódzki na Śląsku domagał się od centrali programu. Wspomniany postulat nie został jednak zrealizowany. Respondent nr 4, prowadząc rozważania w kontekście struktur terenowych PSL zauważył, że celem jest chęć zdobycia władzy oraz upoważnień i możliwości z nią związanych.

bohaterami głośnych afer, co uderzało także w koalicjanta, PSL dodatkowo zyskał wizerunek ugrupowania, które jest w stanie zawrzeć kompromis koalicyjny z każdym, byle utrzymać swoje wpływy.⁵⁷⁴ Przy tak zbudowanym wizerunku warto podjąć konkluzję, że dotarcie do nowych grup wyborców, w szczególności osób młodych, które bardzo często są nastawione ideowo, jest trudnym zadaniem i automatycznie prowadzi do zamknięcia ugrupowania w widelkach poparcia wyborczego od 5% do 8%. W opinii autora rozprawy nie można jednoznacznie dobrze oceniać struktur terenowych PSL. Jak wskazał jeden z Respondentów, w jednostkach samorządu terytorialnego celem nadrzędnym jest chęć zdobycia władzy oraz upoważnień i możliwości z nią związanych. Powyższe stwierdzenie jest zdaniem autora dysertacji pewnym refleksem ukazującym stan kół terenowych PSL. Legitymowanie się najliczniejszym rejestrem członków nie jest jednoznaczne z posiadaniem najprężniejszej organizacji. Wprawdzie partia chłopska posiada duże wpływy w radach gmin oraz powiatów, a także w sejmikach wojewódzkich, jednak działania wspomnianych działaczy, w opinii autora rozprawy, są zbyt pasywne. Jest to dodatkowy bodziec zniechęcający potencjalne grupy wyborców do oddania głosu na PSL. W tak określonej sytuacji wydaje się zasadnym wyprowadzenie wniosku, że zły wizerunek partii, powstały wskutek bycia permanentnym koalicjantem, współgra z brakiem działań podejmowanych przez szeregowych członków ugrupowania na szczeblu terenowym. Suma wspomnianych czynników uniemożliwia skonstruowanie efektywnych kanałów komunikacyjnych z nowymi wyborcami⁵⁷⁵, dzięki którym możliwe byłoby pozyskanie informacji o ich

⁵⁷⁴ Powyższa hipoteza posiadała szczególne odzwierciedlenie w latach 2005 oraz 2015, kiedy PSL, po przegranych wyborach odpowiednio przez SLD oraz PO, przestawał być partią współrządzającą. Wyniki wyborcze ugrupowania wyraźnie wskazują na spadek poparcia, który w przypadku Polskiego Stronnictwa Ludowego zawsze groził utratą statusu partii parlamentarnej. W 2005r. PSL uzyskał w wyborach parlamentarnych 6,96% poparcia, zaś w 2015r. 5,13%. Dla celów porównawczych warto zważyć, że w latach 2001, 2007 gdy ugrupowanie startowało w wyborach ze statusem partii opozycyjnej, PSL uzyskał odpowiednio 8,98% oraz 8,91% poparcia.

⁵⁷⁵ Potwierdzeniem powyższych poglądów jest wypowiedź Rozmówcy nr 3, który wskazał, że PSL posiadał wprawdzie strategię wyborczą w ramach wyborów parlamentarnych w 2015r. Były to jednak działania zaprojektowane w oparciu o doświadczenia działaczy ugrupowania oraz położenie partii w danym momencie. Strategia wyborcza została dobrze oddana w ramach następującej wypowiedzi: „Gdyby Polskiemu Stronnictwu Ludowemu udało się przebić ze swoim przekazem do wyborców wówczas realizowana strategia opierałaby się na trzech segmentach, za które przedstawiciele partii odpowiadali przez ostatnich osiem lat (rozmowa miała miejsce w styczniu 2016r. - przyp. aut.), czyli kwestie związane z polityką gospodarczą, polityką społeczną oraz rolnictwem. To były trzy elementy programowe, do których dochodził samorząd, na bazie udziału jaki ugrupowanie w nim posiada, a także sukcesu w wyborach sprzed roku. Słabszy wynik wyborczy był sekwencją zdarzeń wyborczych. Gdyby wybory parlamentarne odbyły się na rok przed wyborami samorządowymi wówczas wspomniany wynik

poglądach, oczekiwaniach oraz nastrojach, zbudowanie programu odpowiadającego preferencjom tak dotychczasowych jak i nowych potencjalnych wyborców, a także przetestowanie zmodyfikowanego apelu posiadanymi, nowymi kanałami komunikacyjnymi.⁵⁷⁶ Dodatkowo, na bazie uzyskanych informacji, należy zauważyć,

byłby zdecydowanie lepszy.” Cytowany Respondent potwierdził jednocześnie, że brak drożnych kanałów komunikacyjnych na linii partia - wyborcy przyczynił się nie tylko do słabego wyniku wyborczego, ale również do narzucenia tematyki w ramach kampanii przez Prawo i Sprawiedliwość w segmentach wyborców tradycyjnie kojarzonych z PSL: „Działania (programowe- przyp. aut.) zostały, więc przeprowadzone, ale nie było dostatecznego rozpropagowania informacyjnego. Również w przypadku rolnictwa członkowie, tak szeregowi jak i kierownictwo, ugrupowania nie potrafili skonstruować właściwego przekazu, dzięki któremu możliwe byłoby zobrazowanie dekonstrukcji w rolnictwie. Nie dostosowano przekazu do charakteru tej grupy społecznej i jej oczekiwań. Pretensje i oskarżenia są kierowane wobec urzędującego ministra, a nie uwzględnia się np. sytuacji na rynkach międzynarodowych (...) Prawo i Sprawiedliwość w bardzo silnym stopniu narzuciło swoją narrację w kampanii wyborczej. Między innymi dzięki hasłu „Polska w ruinie” i konferencji prasowej Pani Premier B. Szydło w Nowej Soli. Wspomniany przekaz był tak silny, że mówienie o sukcesach gospodarczych nie przekładało się w propozycjach zwiększenia dochodów zwykłych obywateli.”

⁵⁷⁶ Kierownictwo Polskiego Stronnictwa Ludowego nie położyło należytego nacisku na kilka czynników, które są kluczowe w kontekście organizacyjnego przetrwania i rozwoju partii. Po pierwsze, mapa wyborcza Polski umożliwia posiadanie silnej reprezentacji terenowej w miejscowościach do 50 tys. mieszkańców oraz w gminach miejsko-wiejskich z jednoczesnym brakiem szerokiego poparcia na arenie parlamentarnej. Wynika to z faktu funkcjonowania 41 okręgów wyborczych, w których niezbędnym jest przekroczenie 5% progu wyborczego. Aby więc PSL, który poparcie w dużych skupiskach miejskich ma marginalne, uzyskał jeden mandat poselski niezbędnym jest, z punktu widzenia ugrupowania, odpowiednia konfiguracja czynników geograficznych, demograficznych, społecznych itp. Innymi słowy, najbardziej optymalnym z punktu widzenia charakteryzowanej partii byłby okręg wyborczy złożony z powiatów, w których wielkość zaludnienia gmin nie przekraczałaby 50 tys. osób. W praktyce jest to warunek niemożliwy do spełnienia w bardzo wielu miejscach, co posiada przełożenie na względnie podobny wynik wyborczy osiągnięty przez partię w wyborach parlamentarnych, z jednym wyjątkiem - w 1993r. Zarysowany punkt widzenia powinien, w opinii autora rozprawy, stanowić początkowy punkt rozważań nad planowaną strategią, której celem jest rozszerzenie własnego elektoratu. Nietrafione próby zwiększenia własnych wpływów politycznych w dużych skupiskach miejskich wymagają stworzenia kanałów komunikacyjnych z prawidłowo zdefiniowanymi segmentami wyborców. W tym kontekście nie znajduje zastosowania intuicyjnie stworzony podział na elektorat wiejski i miejski, ponieważ ten drugi posiada duże zróżnicowanie wewnętrzne. Koniecznym jest więc przeprowadzenie stosownych analiz, np. na podstawie badań zleconych, które umożliwią bardziej szczegółowe wyodrębnienie określonych grup, np. nauczycieli, studentów, pracowników fizycznych, drobnych przedsiębiorców itp. Możliwe jest uzyskanie pewnego zbioru danych na bazie informacji gromadzonych przez Główny Urząd Statystyczny, urzędy miast, czy starostwa powiatowe. Koniecznym jest jednak posiadanie komórki wewnątrz ugrupowania, której zadaniem byłoby pozyskiwanie danych i ich przetwarzanie. Po drugie, posiadając zdefiniowane segmenty wyborcze niezbędnym jest zbudowanie kanałów komunikacyjnych, za pomocą których możliwe będzie nawiązanie interakcji z docelowymi zbiorami elektoratu. Dzięki temu możliwe jest bowiem zainicjowanie pozyskiwania informacji o sposobie postrzegania partii, potrzebach i oczekiwaniach obywateli oraz uzyskuje się sposobność do kształtowania preferencji wyborczych. W ramach tak określonego zadania pomocnym mogą być struktury terenowe. Na tej podstawie możliwe jest odrzucenie niewłaściwego, w opinii autora rozprawy, rozdziału szczebla terenowego i centralnego, który jest praktykowany w polskich partiach politycznych. Wskazane powyżej zadania, takie jak definiowanie segmentów wyborców, pozyskiwanie powszechnie dostępnych danych, czy budowanie efektywnych kanałów komunikacyjnych, umożliwia stworzenie listy zadań oraz dopasowanego do niej harmonogramu działań, na podstawie których kierownictwo będzie rozliczać działaczy szczebla terenowego z podejmowanej aktywności. Istotne są jednak kierunki podejmowanych działań. W opinii autora rozprawy, specyfika elektoratu popierającego Polskie Stronnictwo Ludowe nakazuje w pierwszej kolejności podejmowanie aktywności w regionach, w których funkcjonuje reprezentacja poselska

że barierą w opracowaniu działań strategicznych na rzecz ugrupowania mogły być konflikty pomiędzy liderami PSL.⁵⁷⁷

i samorządowa partii. Wynika to z założenia istnienia względnej homogeniczności ludności zamieszkującej bezpośrednio sąsiadujące ze sobą tereny. Zastosowanie znajduje w tym momencie ekonomiczne założenie, w myśl którego należy kłaść nacisk na rozwój tych gałęzi, które przynoszą największe dochody. W przypadku ugrupowań należy mówić o poparciu wyborczym. W pozostałych regionach, jak np. w woj. dolnośląskim, śląskim, opolskim, czy zachodniopomorskim niezbędnym byłoby prowadzenie minimalnej działalności, która uniemożliwiłaby zanik funkcjonujących tam komórek. Obowiązkiem zarówno kierownictwa ugrupowania, jak również w szczególności posłów, byłoby pełnienie funkcji quasi-nadzorczych nad zaprojektowanymi działaniami i czuwanie przede wszystkim nad efektywnością prowadzonej aktywności. W celu zapewnienia powodzenia omawianych działań koniecznym jest również zbadanie nastrojów wewnętrznych, które panują w PSL i przekonanie szeregowych działaczy o konieczności podejmowania określonych działań. Stworzona strategia i metodyka jej realizacji powinna więc zostać dostosowana do specyfiki każdego regionu i przedstawiona do zaopiniowania strukturom terenowym. Należy, więc dążyć do uzyskania maksymalnego porozumienia pomiędzy szczeblem gminnym, powiatowym, regionalnym i centralnym w odniesieniu do planowanych i podejmowanych działań. Rozważenie wspomnianych zagadnień w przeszłości postawiłoby pod znakiem zapytania częste umowy koalicyjne, jakie zawierało kierownictwo Polskiego Stronnictwa Ludowego. Cykl życia polskich partii politycznych wskazuje jednoznacznie, że okres sprawowania władzy jest szczytowym punktem rozwoju, po którym następuje długotrwały kryzys bądź nawet organizacyjna śmierć ugrupowania. Status koalicjanta zapewne umożliwiał uzyskanie dostępu do stanowisk w agendach rządowych oraz dużą ekspozycję medialną, ale zarazem uniemożliwiał pełną realizację założeń programowych co jest powiązane z rozczarowaniem elektoratu i utrudnieniem uzyskania wpływu na preferencje nowych grup wyborców. W przypadku partii o rodowodzie chłopskim ekspozycja medialna, która polegała w dużej mierze na obronie interesów rolników, co wynikało chociażby z koalicyjnego podziału resortów, powiększała dystans pomiędzy PSL a potencjalnymi wyborcami z ośrodków wielkomiejskich. W opinii autora rozprawy wspomniany kryzys polskich ugrupowań, który następuje po objęciu władzy wynika z nieprzygotowania organizacyjnego do jej sprawowania. Wymaga ono nie tylko prac merytorycznych na rzecz realizacji głoszonego apelu wyborczego, ale również stałego kształtowania preferencji elektoratu. Jest to więc działalność dwukierunkowa - w zakresie administracji rządowej oraz w zakresie działalności partii jako organizacji. Kryzys zaufania pomiędzy szczeblem centralnym a szczeblem terenowym, o którym wspomnieli Respondenci w ramach wywiadów pogłębionych, wynika po pierwsze z braku współpracy wewnątrz ugrupowania, po drugie z braku umiejętności koordynowania pracy w dwóch kierunkach. Zdaniem autora rozprawy Polskie Stronnictwo Ludowe po wspólnym sprawowaniu władzy z Sojuszem Lewicy Demokratycznej powinno skupić się na rozszerzaniu dotychczasowego elektoratu np. w oparciu o apel zasadzający się na umiejętnym broniieniu interesów własnych wyborców. Rolnicy i wynegocjowana dla nich umowa akcesyjna do struktur Unii Europejskiej mogliby stanowić podbudowę komunikatu adresowanego do segmentów wyborców zamieszkujących duże miasta.

⁵⁷⁷ Jak wskazał Respondent nr 2, sytuacja w partii została zdestabilizowana pośrednio poprzez wybór J. Piechocińskiego na prezesa ugrupowania. Rozmówca nr 2 w następujący sposób opisał wspomniane wydarzenia: „Konkretnym przykładem może być indywidualna i bezprecedensowa w dziejach ugrupowania kampania J. Piechocińskiego na stanowisko prezesa partii. Był to pierwszy kandydat w historii PSL, który zgłosił samodzielnie swoją kandydaturę. Miał jednak ułożony plan działania. Przyjeżdżał na każdy zjazd wojewódzki. Nie był na nie zapraszany, ale mógł w nich uczestniczyć. Jego głównym przesłaniem było gwarantowanie, że pod jego przywództwem partia będzie osiągała kilkunasto procentowe poparcie w wyborach ogólnokrajowych. Jednocześnie zręcznie unieszkodliwił głównego konkurenta, W. Pawłaka, ponieważ poinformował delegatów, że nie zamierza pozbawiać go stanowiska vice premiera i ministra gospodarki. J. Piechociński postulował stworzenie trójpodziału władzy - on miał zajmować się, jako prezes, sprawami organizacyjnymi mającymi w zamierzeniu wynieść PSL na wspomniany wcześniej pułap poparcia społecznego, W. Pawlak nadal miał pełnić funkcje publiczne, a J. Bury miał zarządzać klubem parlamentarnym.”. Jak dodał zacytowany Rozmówca nr 2, przekonani do zaproponowanej idei delegaci wybrali J. Piechocińskiego. W. Pawlak nie zajął żadnego stanowiska w trakcie dyskusji poprzedzających głosowanie, lecz po opublikowaniu wyników poinformował

Brak strategii rozwoju partii jako organizacji jest również widoczny w zakresie korzystania przez ugrupowanie ze wsparcia ekspertów zewnętrznych. Polskie Stronnictwo Ludowe, głównie z uwagi na brak środków finansowych, nie pozyskiwało wspomnianej pomocy merytorycznej.⁵⁷⁸ Jednocześnie należy zwrócić uwagę na fakt, że wobec ograniczenia materialnego kierownictwo PSL nie było w stanie zorganizować np. na bazie szerokiego ruchu członkowskiego mechanizmu komunikacyjnego, dzięki któremu możliwe byłoby posiadanie własnej bazy eksperckiej. W opinii autora rozprawy przyczyną jest w tym wypadku nieuświadomiona potrzeba dbałości o macierzystą organizację. Program wyborczy, dbałość o kanały komunikacyjne oraz ich badanie pod kątem efektywności to tylko niektóre z katalogu działań niezbędnych do utrzymania partii politycznej w fazie rozwoju.⁵⁷⁹ Działania kierownictwa PSL na przestrzeni XXI wieku bazowały na rozwiązaniach wypracowanych około 1990r. i skupiały się jedynie na uzyskiwaniu dostępu do władzy dzięki poparciu stale związanego z ugrupowaniem elektoratu. Z uwagi na fakt, że wspomniany cel był osiąganym kierownictwo partii nie dostrzegało potrzeby poszerzania bazy eksperckiej, ponieważ prowadzone działania nie były ukierunkowane na modernizację ugrupowania jako organizacji. Należy jednak zauważyć, że z ugrupowaniem jest związane ideowe grono zwolenników, którzy stanowią stałe wsparcie eksperckie.⁵⁸⁰ Jest to w praktyce jedyny pozytywny przejaw profesjonalizacji prowadzonych działań w omawianym zakresie.

W bezpośrednim powiązaniu przyczynowo - skutkowym należy, w opinii autora rozprawy, postrzegać zagadnienie podejmowanej działalności przez członków szczebla

zebranych, że odsuwa się od działań partyjnych i oddaje stanowisko Ministra Gospodarki nowo wybranemu prezesowi. Tym samym W. Pawlak położył kres proponowanemu trójpodziałowi władzy w ramach PSL. Jak wskazał Rozmówca nr 2, gdyby W. Pawlak w trakcie dyskusji zajął stanowisko w omawianej sprawie J. Piechociński nie zostałby wybranym na prezesa. Prawdopodobnie nie doprowadziłoby to w dalszej konsekwencji do tak głębokiego kryzysu, w jakim partia znajduje się obecnie.

⁵⁷⁸ Trzech na czterech Rozmówców wskazało, że Polskie Stronnictwo Ludowe prawie wcale nie korzysta z doradztwa w omawianej formie. Jak wskazał Respondent nr 1, w 2016r. liderzy ugrupowania sfinansowali badania ze środków prywatnych.

⁵⁷⁹ Rozmówca nr 4 powiedział, że w latach '90 ubiegłego wieku w woj. śląskim opracowano, przy wsparciu lokalnych ekspertów, program restrukturyzacji górnictwa, jednak nie znalazł on swojego oddźwięku zarówno u W. Pawlaka jak i J. Piechocińskiego.

⁵⁸⁰ Przykładem może być historyk prof. A. Łuczak oraz ekonomista prof. M. Pietrewicz.

terenowego w celu stymulowania udziału obywateli w życiu politycznym. PSL posiada swoje ukorzenie w małych społecznościach, głównie dzięki rozpoznawalności działaczy i ich interakcjach bezpośrednich z dużym gronem potencjalnych wyborców, co jest typowe dla niewielkich skupisk ludzkich. Działacze partyjni, w dużej mierze szeregowi, pełnią różne funkcje w organach jednostek samorządu terytorialnego oraz terenowych agendach rządowych⁵⁸¹. Ich priorytetem jest utrzymanie miejsca pracy, więc działalność ugrupowania schodzi na dalszy plan. Jest to tym bardziej istotne, że kierownictwo ugrupowania oraz regionu nie aktywizowały w znaczący sposób swoich członków skupiając się raczej na działalności parlamentarnej. Nie wytworzono, więc postawy, w myśl której szeregowi członkowie rozumieliby konieczność solidarnego dbania o kondycję organizacyjną macierzystej partii. Ponadto Respondent nr 4 wskazał na wynaturzenie, które powstało w strukturze. Członek PSL, który nawet potencjalnie chciałby być aktywnym, może swoją działalnością zagrozić swojemu patronowi.⁵⁸² Powstaje w takim momencie naturalna sprzeczność pomiędzy chęcią kontynuowania aktywności zawodowej a chęcią działania na rzecz ugrupowania. Istnieje tutaj jeszcze jedna, bardzo prozaiczna motywacja. Ośrodki słabo zurbanizowane bardzo często cechuje wysokie bezrobocie, natomiast działalność społeczna, jeżeli nie będzie długofalowa, nie przyniesie widocznych efektów. Główną motywacją szeregowych członków PSL mogły i mogą nadal być ambicje zawodowe, które umożliwią realizację prywatnych zamierzeń. Być może na tym etapie kończy się chęć i aspiracja do pracy na rzecz ugrupowania dla wielu z nich. W sytuacji, gdy Polskie Stronnictwo Ludowe posiadało możliwość wpływania na władzę oraz dysponowania miejscami pracy było

⁵⁸¹ Rozmówca nr 2 stwierdził, że PSL w najmniejszym stopniu wykorzystuje swoich zwolenników do różnego rodzaju akcji. Może to wynikać z faktu posiadania dużej reprezentacji w organach jednostek samorządu terytorialnego. Za pośrednictwem wójtów, sołtysów i radnych podejmowane są bardzo często działania o charakterze wiążącym dla lokalnych społeczności. Potwierdzeniem powyższego poglądu jest wypowiedź Rozmówcy nr 1, który stwierdził, że na poziomie jednostek samorządu terytorialnego ludzie są najczęściej związani rodzinie z PSL bądź zostali wciągnięci w jego orbitę.

⁵⁸² Wspomniany Rozmówca nr 4 stwierdził, że priorytetem szeregowych członków ugrupowania jest utrzymanie pracy, którą bardzo często zawdzięczają partyjnym przełożonym. W ramach swojej aktywności na rzecz ugrupowania kierują się, więc sposobem postrzegania ich osoby przez zwierzchników z ramienia PSL. Szefowie kół terenowych oraz regionalnych posiadają bardzo duże obciążenie różnego rodzaju obowiązkami. Z tego powodu niemożliwym jest, aby spełniali oni również funkcje dyscyplinujące i stymulujące aktywność szeregowych członków w terenie. Powstaje, więc pat organizacyjny, ponieważ działacze w terenie nie chcą wykazywać się nadmierną inicjatywnością z obawy przed konsekwencjami natury służbowej, natomiast liderzy nie mają czasu, aby stymulować działalność najbardziej podstawowych szczebli.

partią atrakcyjną, ale nie z uwagi na działalność na forum parlamentarnym bądź samorządowym, lecz przede wszystkim z powodu posiadanych możliwości. Taka hipoteza tłumaczy zarówno posiadane poparcie wyborcze w określonych częściach kraju, jak również liczne struktury lokalne. Mankamentem jest jednak niska efektywność komórek terenowych, które mobilizowano w zasadzie jedynie obligowaniem do wpłacania na konto partii określonego procentowo fragmentu wynagrodzenia z uwagi na pomoc przy znalezieniu zatrudnienia. Dodatkowo, obrona taktyka posiada swoje ograniczenia. Pierwszym jest wspomniana wcześniej bariera, której kierownictwo partii nie potrafiło przejść, w postaci docierania do wyborców w miastach. Posiadanie władzy i bycie „wiecznym koalicjantem” umożliwiało z jednej strony dysponowanie stanowiskami, ale nakładało na partię określony wizerunek. Co więcej, zły dobór kanałów komunikacyjnych uniemożliwiał pozyskiwanie wiedzy o nowych, docelowych segmentach elektoratu i dostosowywanie własnego apelu w celu rozszerzenia dotychczasowego zbioru wyborców. Drugim jest fakt, że w przypadku utraty władzy, a tym samym możliwości dysponowania stanowiskami, PSL stanął przed poważnym zagrożeniem własnej egzystencji, ponieważ bierne struktury nie staną się aktywnymi w przeciągu krótkiego okresu czasu, co nie czyni z nich atutu organizacyjnego. Posiadając tak ułożone dane, mając dodatkowo w pamięci kłopoty finansowe ugrupowania oraz formy ratowania budżetu poprzez obligowanie członków do wpłat na konto partii, nie powinien dziwić fakt, że po wygranych wyborach w 2015 r. Prawo i Sprawiedliwość zaczęło masowo usuwać ze stanowisk w agendach rządowych członków PSL również na szczeblach terenowych. W ten sposób liderzy ugrupowania chłopskiego zostali postawieni w trudnej sytuacji, ponieważ nie posiadają żadnych możliwości, aby utrzymać dotychczasowe struktury w całości, gdyż nie mogą dotychczasowym zwolennikom i zarazem pracownikom niczego zaoferować w zamian, jednocześnie stracili bądź mogą stracić wpłaty członkowskie do budżetu partii, z uwagi na fakt, że wiele osób, zatrudnionych poprzez partyjne koligacje, nie będzie dysponowało środkami na dokonanie tradycyjnej wpłaty. W opinii autora rozprawy nie oznacza to automatycznego rozpadu partii i erozji członkostwa. Problemem Polskiego Stronnictwa Ludowego jest nieumiejętność angażowania członków w prace na rzecz ugrupowania, ponieważ na szeroką skalę nigdy nie były one praktykowane. Widać to obecnie w powstałych napięciach pomiędzy centralą partii a strukturami

terenowymi.⁵⁸³ Kierownictwo kieruje bowiem swoje zarzuty pod kątem działaczy w gminach i powiatach, że ci nie wsparli pomocą merytoryczną kandydatów na posłów i senatorów w toku kampanii wyborczej w 2015r. W opinii autora rozprawy wspomniane pretensje nie są do końca uzasadnione. Po pierwsze, w PSL, podobnie jak w innych polskich partiach politycznych, funkcjonuje niewłaściwy mechanizm, w myśl którego działania centrali nie są skoordynowane i sprzężone z działaniami terenowymi. Skutkuje to brakiem elementarnej świadomości dotyczącej konieczności współdziałania w ramach jednej organizacji. Po drugie, problemem może być struktura poparcia PSL. Członkowie ugrupowania funkcjonujący w małych społecznościach lokalnych nie posiadają przełożenia na duże okręgi wyborcze, które funkcjonują w ramach wyborów parlamentarnych. Ich ewentualna aktywność na nieznanym dla nich polu powinna być uprzednio zaplanowana poprzez wspomniane wcześniej przydzielenie odpowiednich zadań do realizacji i stworzenie odpowiadającego realnym potrzebom harmonogramu działań. W Stanach Zjednoczonych możliwe jest oddelegowywanie najbardziej efektywnych działaczy do prac na rzecz partii i kandydata do różnych stanów żeby swoimi zdolnościami, które sprawdziły się w macierzystym okręgu wyborczym, podzielili się z aktywistami w innych częściach kraju. Specyfika polskich wyborców, przynajmniej na poziomie jednego województwa, nie posiada cech znacznego zróżnicowania, co oznacza, że jedyną przeszkodą w angażowaniu szeregowych działaczy partyjnych w innych powiatach jest wspomniane wcześniej niepostrzeżenie partyjnych dołów przez kierownictwo ugrupowania jako czynnika, który może przyczyniać się do budowania poparcia partii również w skali ogólnokrajowej. W sytuacji, gdy w polskiej kulturze politycznej nie można liczyć na masowe wsparcie finansowe pochodzące od jednostkowych osób fizycznych wykorzystywanie kapitału ludzkiego jest w praktyce jedyną możliwością zniwelowania niedoborów finansowych w rywalizacyjnym środowisku zewnętrznym.

⁵⁸³ Rozmówca nr 2 wskazał na istnienie pewnego napięcia, ponieważ w kręgach kierowniczych PSL pojawiło się rozczarowanie tak elektoratem jak i członkami macierzystej organizacji. Wynika ono z kilku faktów, np. uzyskania większego poparcia w rejonie tradycyjnie agrarnym przez przedstawiciela Ruchu Kukiz'15 niż przez przedstawiciela PSL, czy uzyskania przez kandydata partii mniejszej ilości głosów w danym okręgu niż wynosi tam ogólna liczba członków partii.

Wypracowane dotychczas wnioski posiadają swoje odzwierciedlenie w ramach wiedzy na temat sposobu identyfikacji ryzyk związanych z działalnością polityczną przez kierownictwo ugrupowania. Wspomniana działalność jest prowadzona niemalże wyłącznie intuicyjnie⁵⁸⁴, co wskazują tak odpowiedzi uzyskane od Respondentów, jak również tok ewolucyjny Polskiego Stronnictwa Ludowego. Potwierdzeniem powyższego poglądu jest fakt, że w 2016r. przeprowadzono na zlecenie kierownictwa ugrupowania badania, pierwsze od kilkunastu lat, zamówione u wykonawców zewnętrznych, których celem było zdiagnozowanie stanu partii. Uzyskane wnioski nie przyniosły zmiany sposobów zarządzania partią i nawiązywania komunikacji z otoczeniem zewnętrznym w sposób efektywny, ponieważ wśród liderów brakuje koncepcji jak pozyskane informacje przełożyć na konkretne rozwiązania. Jest to dowód na długotrwałe poleganie na wzorcach i standardach działania zaprojektowanych w przeszłości i nie rewidowanych cyklicznie w czasie. Z chwilą ich zużycia się oraz konieczności podjęcia działań w sytuacji kryzysu organizacyjnego brakuje dobrych doświadczeń w omawianym zakresie, które można wcielić w życie w celu przeciwdziałania negatywnym oddziaływaniom tak wewnętrznym jak i zewnętrznym.

W Polskim Stronnictwie Ludowym, podobnie jak w innych partiach, funkcjonują organizacje kontrole opisane w statucie, czyli komisja rewizyjna i sąd koleżeński, które odpowiadają za sprawy finansowo-organizacyjne w ugrupowaniu oraz rozwiązywanie sporów powstałych na gruncie danego szczebla administracyjnego⁵⁸⁵. W praktyce należy jednak zauważyć, że wspomniane ciała cechuje efektywność uzależniona od stopnia prężności i jakości pracy członków określonego poziomu

⁵⁸⁴ Rozmówcy nr 1 i 2 wskazali na intuicyjność prowadzonych w omawianym zakresie działań. Respondent nr 4 nie posiadał stosownej wiedzy na ten temat. Rozmówca nr 1 zaliczył do zidentyfikowanych ryzyk przyłączanie się PSL do inicjatywy Komitetu Obrony Demokracji, stałym ryzykiem są zagrożenia płynące ze strony posłów, którzy opuszczają ugrupowania i szkodzą mu nieprzychylnymi opiniami, a także potencjalnie nieumiejętny dobór koalicjanta, co niejako potwierdza hipotezę autora rozprawy.

⁵⁸⁵ Ten fakt potwierdzili wszyscy pytani Rozmówcy. Interesująco wypowiedział się jednak Respondent nr 2, który stwierdził, że nie ma potrzeby istnienia takiego ciała, ponieważ w ramach ugrupowania działają sami społecznicy, którzy pracują zdecydowanie dobrowolnie. Jednocześnie, w ramach udzielania odpowiedzi na inne pytanie wskazał on na istnienie pewnego napięcia, ponieważ w kręgach kierowniczych PSL pojawiło się rozczarowanie tak elektoratem jak i członkami macierzystej organizacji. Wynika ono z kilku faktów, np. uzyskania większego poparcia w rejonie tradycyjnie agrarnym przez przedstawiciela Ruchu Kukiz'15 niż przez przedstawiciela PSL, czy uzyskania przez kandydata partii mniejszej ilości głosów w danym okręgu niż wynosi tam ogólna liczba członków partii.

organizacyjnego.⁵⁸⁶ Pamiętać należy nieprawidłowe rozliczenie finansowe, które niesie za sobą konsekwencje do dnia dzisiejszego, a które jest również związane z działalnością komisji rewizyjnej. W PSL nie istnieje komórka, której zadaniem byłoby badanie efektywności działania partii jako organizacji. W tym kontekście miernikiem są uzyskiwane wyniki wyborcze. Brakuje jednak stałej ewaluacji prowadzonych działań, które miałyby generować określone skutki w przyszłości.

Pozycjonowanie oferty politycznej, rozumiane jako część badań rynku politycznego, było prowadzone metodą intuicyjną przez kierownictwo ugrupowania.⁵⁸⁷

⁵⁸⁶ W tym kontekście interesująco prezentuje się wypowiedź Rozmówcy nr 4, który przedstawił swój opis wyborów przewodniczącego regionu w woj. śląskim w następujący sposób: „Początkowo, w trakcie zjazdu wszystko odbywało się zgodnie ze statutem, jednak po wyjeździe W. Pawlaka, na kongresie pojawił się alkohol, gdyż w ten sposób jeden z działaczy chciał zdobyć poparcie innych delegatów. Ogólnie podczas wspomnianego kongresu złamano 63 punkty statutu. 10 delegatów (w tym Rozmówca nr 1 - przyp. aut.), którzy sprzeciwili się takim praktykom, napisało list w tej sprawie do ówczesnego Przewodniczącego, W. Pawlaka. Zanim wspomniany list dotarł do adresata już został opublikowany w prasie. Zwołano Sąd Koleżeński i wspomnianych 10 delegatów usunięto z szeregów partii. Wspomniani działacze odwołali się do Głównego Sądu Koleżeńskiego. Sprawa trwała 4 lata. Powyższy przykład obrazuje powszechną praktykę w PSL. Można powiedzieć, że w partii wiodą prym powiązania rodzinne i różnego rodzaju koneksje. Komisje, które mają wskazywać nieprawidłowości działają opieszale i nie wypełniają swoich funkcji. Brakuje transparentności. Przepisy w praktyce są omijane poprzez głosowania, które posiadają moc wiążącą a stoją z nimi w sprzeczności. Gdyby sąd koleżeński i komisja rewizyjna działały sprawnie, wówczas ugrupowanie byłoby sprawniej zarządzane. Dużą zasługę w sparaliżowaniu organów partii należy przypisać J. Buremu. Kiedy był on szefem Klubu Parlamentarnego PSL przyjmował w biurze, w Warszawie, osoby, które potrzebowały jego pomocy. W ten sposób budował on sieć zależności, za pomocą której mógł kontrolować działania nie tylko pojedynczych osób, ale całych struktur lokalnych oraz regionalnych. Dodatkowo fakt, że reprezentował partię w Krajowej Radzie Sądownictwa wzmacniał jego pozycję oraz możliwości sprawcze.” Z powyższym cytatem kontrastuje wypowiedź Rozmówcy nr 1, który stwierdził, że procedury wewnętrzne są rozbudowane, ale należy je postrzegać jako realną siłę ugrupowania. Dzięki nim bowiem, mimo zmian prezesów, partia nadal funkcjonuje na arenie parlamentarnej.

⁵⁸⁷ Rozmówca nr 2 stwierdził, że takie działania nie są prowadzone. Rozmówca nr 1 zauważył, że podobnie jak inne aktywności ze sfery analitycznej, metody intuicyjne odgrywają kluczową rolę, chociaż w tym wypadku opierają się one o koncepcję J. Abramczyka, konsultanta politycznego zatrudnionego przez partię na potrzeby kampanii prezydenckiej w 2000r. Jak wskazał wspomniany Respondent nr 1: „wyborców należy podzielić na trzy zbiory: 1. wyborcy z piekła dla partii; 2. wyborcy z nieba dla partii; 3. wyborcy z czyśćca dla partii. Należy się koncentrować na trzecim ze wspomnianych zbiorów, ponieważ inwestowanie zasobów w zaprzysięgłych przeciwników, którzy reprezentują pierwszą kategorię, nie ma sensu, gdyż i tak nie uzyska się ich poparcia, natomiast inwestowanie w zadeklarowanych zwolenników jest zasadne, ale jedynie w ograniczonym aspekcie, ponieważ ten segment wyborców z dużym prawdopodobieństwem odda swój głos na PSL bez względu na intensywność agitacji.” Należy jednak wspomnieć o badaniach, które przeprowadzono w 2016r. ponieważ zawierają one również pewne pierwiastki pozycjonowania oferty politycznej. Były to badania fokusowe, które koncentrowały się na ujęciu wizerunku partii jako brandu w sposób, w jaki prowadzone są badania podmiotów komercyjnych. Wspomniane badania dały odpowiedź na pytania dotyczące potrzeb potencjalnego elektoratu. Ponadto uzyskano informacje jak partia jest postrzegana na rynku politycznym oraz jakie pola programowe można zagospodarować. Ponadto wskazano jaką strategię działania Polskie Stronnictwo Ludowe powinno przyjąć w stosunku do innych ugrupowań, dlaczego nie powinno podejmować się pewnych tematów i problemów itp. Dokonano ponadto analizy ekspozycji partii w mediach wskazując jak jest ona prezentowana i postrzegana. Punktem wyjścia były analizy

W 2016 r. pod wpływem sytuacji w jakiej znalazło się Polskie Stronnictwo Ludowe działacze funkcyjni z prywatnych środków sfinansowali zakup diagnozy stanu ugrupowania, w którym można odnaleźć elementy pozycjonujące. Wydaje się jednak, że wskutek słabości finansowej PSL oraz niewydolności organizacyjnej zaplanowanie omawianych działań w przyszłości nie będzie możliwe.

Powracając ponownie do zagadnienia członkostwa w partii zbadaniu poddano aspekt funkcjonowania w ugrupowaniu instrumentu, na podstawie którego sporządzany jest ranking komórek poszczególnych szczebli terenowych pod kątem prowadzonej aktywności. W Polskim Stronnictwie Ludowym najbardziej popularnym miernikiem jest analizowanie uzyskanych wyników wyborczych. Ważnym czynnikiem poddawanych analizie jest również stosunek liczebności danej komórki do osiągniętych rezultatów w kolejnych elekcjach.⁵⁸⁸ Uzyskiwane dane nie odzwierciedlają jednak, w opinii autora rozprawy, rzeczywistego stanu organizacyjnego PSL. Wręcz przeciwnie, należy raczej mówić o pewnym zaciemnieniu obrazu. Wyniki wyborcze same w sobie nie mogą być uważane za miernik efektywności działania, o czym

J. Flisa, który dokonał ideologicznego uplasowania partii. Następnie dokonano wspomnianej wcześniej analizy programowej. W efekcie za największego oponenta uznano Prawo i Sprawiedliwość. Ponadto w ramach omawianych badań stworzono model statystycznego działacza PSL. Był nim rolnik w podeszłym wieku, co nasunęło rekomendację wizerunkowej zmiany w postaci ekspozycji przemiany pokoleniowej. Wskazano ponadto jak przekuć słabości w silne strony. Przykładem był tutaj wiejski rodowód i stereotypowe postrzeganie partii. Symbole kojarzone z prowincją stają się obecnie modne, więc zasadnym byłoby wykorzystanie powstającej przewagi wizerunkowej. Ostatnim rodzajem rekomendacji były zagadnienia programowe np. w kwestiach edukacji, czy sprzedaży ziemi na wsi ludziom z miast.

⁵⁸⁸ Wszyscy Respondenci wskazali, że kierownictwo ugrupowania prowadzi takie analizy. Pierwszy z Respondentów wskazał, że w centrali są prowadzone wykazy ilu członków jest w danym regionie i jak się to przekłada na wynik wyborczy. Istniała zasada, że województwo gdzie, PSL legitymizowało się najwyższym poparciem wyborczym posiadało największą ilość miejsc w Radzie Naczelnej ugrupowania. W. Kosiniak-Kamysz zmienił jednak tę zasadę, ponieważ zauważył, że takie marginalizowanie regionów słabszych przyczyni się do ich całkowitej eliminacji i utraty poparcia wyborczego w tych miejscach. Obecnie w Komitecie Wykonawczym są przedstawiciele wszystkich województw. Rozmówca nr 2 zauważył, że kluczem są wyniki wyborcze. Tworzone są analizy porównawcze w stosunku do wcześniejszych elekcji, które następnie trafiają do centrali partii. Szczeble gminne i powiatowe muszą prowadzić sprawozdania w tym zakresie. Respondent nr 4 wskazał, że istnieje nieformalny ranking, którego podstawowy zakres danych stanowi liczba radnych na kolejnych szczeblach administracyjnych. Najważniejsze jest w tak skonstruowanych informacjach uzyskanie wiedzy o tym ile stanowisk w jednostkach administracji publicznej oraz innych agendach udało się uzyskać na rzecz osób rekomendowanych przez członków PSL. Wynika to między innymi z faktu, jak wskazał wspomniany Rozmówca nr 4, że istnieje uchwała Rady Naczelnej partii z 25 lipca 2003r. o wpłatach na fundusz PSL, w myśl której 3% od wynagrodzenia netto wpłacają osoby rekomendowane na różne stanowiska przez PSL.

wspomniano we wcześniejszych rozważaniach.⁵⁸⁹ Istnieje bowiem szereg czynników i ich konfiguracji, które dadzą pełniejszy niż sam wynik wyborczy obraz funkcjonowania danej komórki. Dodatkowo w Polskim Stronnictwie Ludowym funkcjonuje błędna percepcja dotycząca współpracy komórek różnego szczebla. Istniejąca autonomia działania, w połączeniu z opieraniem swojego rozwoju organizacyjnego na wyborcach zamieszkujących gminy miejsko-wiejskie oraz miejskie do 50 tys. mieszkańców, może sprawić, że ugrupowanie uzyska władzę w ramach jednostek samorządu terytorialnego oraz nie będzie w stanie skutecznie rywalizować o mandaty w wyborach parlamentarnych. Jest to spowodowane, jak wspomniano wcześniej, nieco odmienną specyfiką prawa wyborczego w wyborach samorządowych oraz wyborach parlamentarnych, a także nieegzekwowaniem konieczności pracy szczebli terenowych na rzecz kampanii wyborczych do Sejmu RP i Senatu RP. W partii, w której nie prowadzi się komunikacji wewnątrz organizacyjnej oraz nie tworzy się efektywnych kanałów komunikacyjnych z otoczeniem zewnętrznym niemożliwym jest zbudowanie rankingu komórek poszczególnych szczebli pod kątem ich aktywności na bazie innych niż wynik wyborczy wskaźników, ponieważ nie następuje tutaj podejmowanie jakiegokolwiek aktywności, w związku z czym nie występują również zjawiska, które podlegałyby pomiarowi.

5.4.2 Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym

Rozważania dotyczące komunikacji partii z otoczeniem zewnętrznym zostały zainicjowane pytaniem dotyczącym funkcji jakie ugrupowania powinny spełniać na poszczególnych szczeblach administracyjnych. Kierownictwo Polskiego Stronnictwa Ludowego przyjmuje zasadę, która polega na priorytetowym traktowaniu programu wyborczego i dążeniu do jego wcielania w życie.⁵⁹⁰ Innymi słowy najistotniejsza

⁵⁸⁹ Dodatkowo należy pamiętać, że w 2014r. w wyborach samorządowych obowiązywała znowelizowana ordynacja wyborcza, która wprowadzała jednomandatowe okręgi wyborcze w gminach i powiatach. Jest to istotny czynnik, który również mógł mieć swój wpływ na osiągnięty wynik wyborczy.

⁵⁹⁰ Wskazali tak Rozmówcy nr 2 i 3. Rozmówca nr 2 stwierdził wręcz, że nieuczciwym jest pełnienie funkcji permanentnego opozycjonisty w parlamencie, ponieważ istotną prac wykonywaną przez polityków powinno być wcielanie w życie programów wyborczych i ponoszenie za to odpowiedzialności. Respondent nr 1 dodatkowo położył akcent na funkcję edukacyjną, która powinna przejawiać się sprawnym przekazywaniem informacji na temat wydarzeń parlamentarnych wyborcom. W ten sposób,

funkcją jest sprawowanie władzy, ze wszystkimi korzyściami i konsekwencjami płynącymi z tego faktu, bądź uzyskanie realnego wpływu na nią. We wspomnianym procesie nie uwzględniono prawdopodobnie faktu, że nie zawsze układy sił jakie powstają na scenie politycznej, które umożliwiają realizację wspomnianej funkcji są długofalowo opłacalnymi. Rola jaką w polskiej rzeczywistości politycznej pełniło Polskie Stronnictwo Ludowe, czyli bardzo częste legitymowanie się statusem koalicjanta, długofalowo uniemożliwiło rozszerzenie swojego elektoratu i ugruntowało, co wskazały zlecone w 2016r. badania, stereotypowe opinie na temat PSL wśród wyborców zamieszkujących większe skupiska miejskie. W opinii autora rozprawy stworzenie strategii rozwoju ugrupowania jako organizacji umożliwiłoby uprzednie stworzenie warunków, np. w formie zaprojektowanego procesu decyzyjnego, które musiałyby być spełnione aby PSL posiadał zapewnione zarówno realizację promowanego programu wyborczego jak również rozszerzanie dotychczasowego elektoratu. W opinii autora dysertacji wszelkie negocjacje koalicyjne były podejmowane nagle, pod wpływem aktualnej konfiguracji sił na scenie politycznej. Kierownictwo nie analizowało, więc długofalowych skutków współzrządzenia z danym ugrupowaniem. Raczej czynnikiem motywującym było uzyskanie wpływu na proces sprawowania władzy oraz uzyskanie wszelkich związanych z tym korzyści.

Funkcje jakie powinna spełniać partia na poszczególnych szczeblach administracyjnych są związane przede wszystkim z aktywnością działaczy. W Polskim Stronnictwie Ludowym funkcjonuje wspomniana wcześniej autonomia działania na poszczególnych poziomach organizacyjnych.⁵⁹¹ Niesie to za sobą określone

dzięki eksponowaniu mechanizmów funkcjonujących w izbach niższej i wyższej, możliwe jest w jego opinii pokazywanie obywatelom zasad działania całego systemu demokratycznego.

⁵⁹¹ Rozmówca nr 1 wskazał, że istnieje duża swoboda w inicjatywności na poziomie lokalnym. Jednocześnie sam wskazał na pewną konsekwencję owej niezależności: „z list PSL do organów jednostek samorządu terytorialnego startuje około 20 tys. kandydatów, którzy walczą nie tylko o stanowiska dla siebie, ale również walczą za partię. Problemem są jednak wybory do władz centralnych, ponieważ w nich partia wystawia około tysiąca kandydatów. W praktyce są oni pozostawieni sami sobie.” Rozmówca nr 2 zauważył, że szczebel terenowy podejmuje inicjatywy rzadko i dotyczą one drobnych spraw nie wpływających na ogólną politykę ugrupowania. Wszelkie duże inicjatywy są zapoczątkowywane przez centralę. Trzeci z Rozmówców zauważył, że odpowiedź na zadane pytanie jest uzależniona od rodzaju spraw. W przypadku polityki makro inicjatorem jest szczebel centralny, który stara się przekazywać tezy i zadania w dół struktury organizacyjnej. Kierownictwo ugrupowania uznaje zasadę subsydiarności za podstawę w zakresie rozwiązywania problemów obywateli, dlatego w działaniach bezpośrednio dotyczących polityki społecznej bądź edukacyjnej jest większa swoboda w dobieraniu np. partnerów w celu rozwiązywania powstałych dylematów. Interesującym jest fakt, że wspomniany Rozmówca nadmienił o istniejących obecnie napięciach pomiędzy kierownictwem PSL

konsekwencje, które obecnie można określić jako kryzys zaufania pomiędzy kierownictwem ugrupowania a terenem, który wynika z faktu nieangażowania się działaczy gminnych i powiatowych w prowadzone wysiłki mające na celu zwiększanie stanu posiadania mandatów poselskich i senatorskich. Zdaniem autora dysertacji taka postawa nie jest uzasadniona. Na poziomie jednostek samorządu terytorialnego lokalni aktywiści nie otrzymują realnej pomocy od kierownictwa w toku prowadzonych kampanii wyborczych. Ponadto, jak wskazano w poprzednim dziale tematycznym, liderzy PSL nie stworzyli mechanizmów organizacyjnych, które określałyby zadania szczebli terenowych wobec ugrupowania. Jedynym przejawem był obowiązek uiszczania wpłat w wysokości 3% zarobku w przypadku uzyskania pracy za pośrednictwem działacza partii. Dodatkowo praktykowana autonomia działań, w myśl której szczebel lokalny dowolnie organizował własną aktywność, doprowadziła w praktyce do funkcjonowania różnych bytów organizacyjnych skupionych pod jednym szyldem. W opinii autora dysertacji po osiągnięciu rozczarowującego wyniku w wyborach parlamentarnych kierownictwo niesłusznie z rozczarowaniem przyjmuje skądinąd typową postawę działaczy szczebla terenowego. Jak wspomniano wcześniej, problemem polskich partii politycznych jest ich organizacyjne nieprzygotowanie do jednoczesnego sprawowania władzy i dbania o własny rozwój organizacyjny. W Polskim Stronnictwie Ludowym zawiodła przede wszystkim komunikacja. Gdyby regularnie podejmowane były działania na rzecz aktywizowania lokalnych działaczy, którzy byliby obligowani do poszerzania zbioru dotychczasowych wyborców, pozyskiwania ich opinii na temat prowadzonych działań, wzbogacania bazy danych o zdefiniowanych segmentach elektoratu, ich liczebności oraz oczekiwaniach i preferowanych kanałach komunikacyjnych, wówczas możliwe byłoby uniknięcie „załamywania się” procesu aktywności, który polega na angażowaniu się działaczy szczebla gminnego i powiatowego wyłącznie w kampanie wyborcze do jednostek

a członkami partii z terenu. Stwierdził on, że: "należy zauważyć, że Polskie Stronnictwo Ludowe przystępowało do ostatnich wyborów z pozycji partii koalicyjnej, posiadającej silne oparcie w strukturach samorządowych zarówno szczebla gminnego, jak również powiatowego i wojewódzkiego. Sukces wyborczy w wyborach samorządowych z roku 2014, zwłaszcza na poziomie wojewódzkim, gdzie uzyskano ponad 23% poparcia, nieco uspił struktury samorządowe i ich zaangażowanie w działania na rzecz kampanii parlamentarnej (...) Samorządowcy Polskiego Stronnictwa Ludowego w zbyt małym stopniu włączyli się do prac w trakcie kampanii parlamentarnej, nieco uspieni faktem, że w ich przypadku sprawa została rozstrzygnięta na najbliższe trzy lata. Zaangażowali się oni, więc bardziej w rozwiązywanie problemów bieżących zamiast pracować na rzecz wyborów parlamentarnych".

samorządu terytorialnego. Obecnie, więc każdy poziom organizacyjny ugrupowania samodzielnie organizuje własne działania bez ich uzgadniania i informowania o nich.

Zaprezentowane wnioski posiadają swoje odzwierciedlenie w bodźcach, które determinują aktywność partii na poszczególnych szczeblach. Naczelnym motywatorem są kampanie wyborcze zarówno do organów administracji publicznej jak również organów wewnętrznych ugrupowania.⁵⁹²Warto jednak zauważyć, że drugi rodzaj wspomnianych elekcji jest raczej ukierunkowany do wewnątrz organizacji, co raczej nie posiada swojego przełożenia na poparcie wyborcze. Wszelkie inne inicjatywy, które miałyby na celu wyeksponowanie wpływu danego bodźca wśród potencjalnego elektoratu, są incydentalne i posiadają marginalne znaczenie. Można, więc podjąć konkluzję, że jedynie kampanie wyborcze sprawiają, że działacze PSL eksponują własną aktywność wśród wyborców.

Świadomość, że działacze Polskiego Stronnictwa Ludowego podejmują jakiegokolwiek działania motywowani zbliżającymi się wyborami, jak również brak komórki, której celem byłoby badanie efektywności działania partii prowadzi wprost do wniosku, że w ugrupowaniu nie istnieją mechanizmy kontrolne, dzięki którym kierownictwo miałoby wgląd w działalność poszczególnych szczebli. Bezpośrednią konsekwencją jest tutaj brak obligowania oraz rozliczania członków terenowych szczebli ugrupowania z podejmowania szeroko rozumianych inicjatyw w swoich

⁵⁹² Respondenci zgodnie potwierdzili to założenie wskazując, że okres kampanii wyborczych jest tym kiedy działalność poszczególnych szczebli jest największa. Rozmówca nr 2 stwierdził, że w okresie pomiędzy elekcjami prowadzone są działania wyłącznie organizacyjne. Incydentalnie organizowane są akcje na rzecz jakiejś inicjatywy. Należy jednak zauważyć, że okresy wyborcze w PSL przypadają relatywnie często- przy okazji wyborów parlamentarnych, samorządowych oraz do statutowych organów partii (w ostatnim wypadku przygotowania sięgają 1,5 roku wstecz). Rozmówca nr 1 wskazał na przejawiający się w całym podsumowaniu problem, który polega na braku solidarnej pracy: „Przykładowo, z list PSL do organów jednostek samorządu terytorialnego startuje około 20 tys. kandydatów, którzy walczą nie tylko o stanowiska dla siebie, ale również walczą za partię. Problemem są jednak wybory do władz centralnych, ponieważ w nich partia wystawia około tysiąca kandydatów. W praktyce są oni pozostawieni bez wsparcia macierzystego ugrupowania”. Wspomniany Respondent dodał, że z punktu widzenia aktywności ugrupowania istotne są również wydarzenia epokowe, takie jak np. wejście Polski w strukturę UE. Rozmówca nr 3 wskazał, że, poza kampaniami wyborczymi, na aktywność struktur samorządowych przekładają się również kwestie niepokojów społecznych, czy problemów o charakterze ekonomicznym. Należy jednak podkreślić, że wspomniane kategorie wydarzeń posiadają zwykle swoje źródło na szczeblu centralnym, więc tam ich odczuwanie jest jednak większe. Zdaniem Rozmówcy niepokoje na arenie międzynarodowej, mimo, że nośne medialnie, nie posiadają swojego oddźwięku w terenie.

środowiskach lokalnych w celu spopularyzowania organizacji, pozyskania dodatkowych członków, bądź zwiększenia wpływów politycznych partii.⁵⁹³

W Polskim Stronnictwie Ludowym nie prowadzi się monitorowania zmian macierzystego elektoratu i jego zapotrzebowania bazując jedynie na stworzonej intuicyjnej strategii, która polega na kierowaniu własnego apelu wyborczego do mieszkańców gmin miejsko - wiejskich oraz miast do 50 tys. mieszkańców. Opisana wcześniej bierność struktur terenowych oraz autonomiczne działanie poszczególnych poziomów, pozbawione w praktyce kanału komunikacyjnego góra– dół, całkowicie uniemożliwiają pozyskiwanie informacji o elektoracie przez działaczy ugrupowania. Dodatkowo trzeba pamiętać, że z uwagi na trudną sytuację finansową PSL praktycznie nie zleca badań ośrodkom zewnętrznym. Należy, więc podjąć konkluzję, że na szczeblu centralnym prowadzone są intuicyjne analizy w oparciu o własne doświadczenia i powszechnie dostępne dane wtórne.⁵⁹⁴ Na poziomie samorządowym każda działalność jest projektowana indywidualnie. Warto jednak zauważyć, że po wyborach parlamentarnych w 2015r. dostrzeżona została konieczność poprawy komunikacji wewnętrznej, która może stanowić remedium na niedobory finansowe.⁵⁹⁵ Aby jednak

⁵⁹³ Wszyscy trzech zapytani Respondenci zgodnie wskazali, że w Polskim Stronnictwie Ludowym nie istnieje system, w myśl którego szeregowi członkowie byłoby obligowani do podejmowania inicjatyw, co oznacza, że nie stworzono mierników, na podstawie których aktywność poszczególnych szczebli miałyby być mierzona.

⁵⁹⁴ Wszyscy trzech Rozmówcy, którzy udzielili odpowiedzi na zadane pytanie, wskazali, że w partii nie prowadzi się wskazanych analiz. Rozmówca nr 2 stwierdził, że: „Nie prowadzi się takiego monitoringu. Nie wiadomo de facto kto dokładnie wchodzi w skład elektoratu partii. Badania są robione po wyborach i dają odpowiedź na pytania gdzie i wśród jakiego elektoratu PSL ma poparcie. Wspomniane analizy są prowadzone raczej metodami badania dokumentów przez członków ugrupowania odpowiedzialnych za takie działania. Korzysta się również z powszechnie dostępnych i publikowanych badań.”

⁵⁹⁵ Rozmówca nr 3 stwierdził, że: „Niestety z uwagi na niski poziom budżetu partii, który jest pokłosiem nieprawidłowego rozliczenia kosztów kampanii wyborczej w 2001 r., Polskie Stronnictwo Ludowe nie zleca i nie prowadzi tego typu badań i sondaży, co powoduje konieczność podejmowania intuicyjnych działań, w dużej mierze opartych o doświadczenie polityczne działaczy. W obecnej polityce jest to zbyt mało. Podejmowano już rozmowy na ten temat na forum Prezydium Klubu. Koniecznym jest wprowadzenie stosownych oszczędności budżetowych, aby wygospodarować środki niezbędne do przeprowadzenia badań oczekiwań i przepływu elektoratu oraz opinii na temat ugrupowania (...) System informowania, przepływu informacji w Polskim Stronnictwie Ludowym jest wielopoziomowy. Obejmuje on kanał gmina - powiat - województwo- centrala ugrupowania. Po zmianie Prezesa (w 2015r.- przyp. aut.) w ugrupowaniu powrócono do dawnej struktury w Naczelnym Komitecie Wykonawczym partii, gdzie w jego skład wchodziłi prezesi wszystkich województw. Taki zabieg ma na celu poprawę komunikacji pionowej. Centrala musi posiadać wiedzę o tym, co dzieje się w terenie, z drugiej strony nakładanie i przekazywanie zadań na szczeble terenowe powinien odbywać się za pomocą osób, które posiadają mandat z wyboru, czyli prezesów poszczególnych szczebli, ponieważ przedstawiciele województw sprawują swoje funkcje dzięki elekcjom.”

tak się stało niezbędnym jest ukształtowanie właściwych kanałów komunikacyjnych na linii centrala - szczebel terenowy, wypracowanie spójnej wizji organizacyjnej, która będzie akceptowana przez ogół działaczy, a także opracowanie mierników, na podstawie których możliwe będzie obiektywne badanie stanu rozwoju partii. Należy jednak podkreślić, że usprawnienie komunikacji wewnętrznej jest kluczem w Polskim Stronnictwie Ludowym do dalszych działań mających na celu zreformowanie organizacji partyjnej i poszerzenie własnych wpływów politycznych.

Wnioski wypracowane w ramach poprzedniego pytania znajdują swoje zastosowanie również w przypadku deklarowanej przez kierownictwo PSL potrzeby rozszerzania dotychczasowego elektoratu.⁵⁹⁶ Wskazane problemy komunikacyjne, które są bezpośrednią przyczyną problemów organizacyjnych, skutkują również nieefektywnym nawiązywaniem interakcji z nowymi wyborcami. Dotychczasowe identyfikowanie segmentów wyborczych, które było wykonywane na poziomie centralnym w oparciu o statystykę oraz doświadczenie liderów, nie przyniosło satysfakcjonujących rezultatów. Obecnie grupą docelową obok elektoratu wiejsko - rolniczego są rodzinni przedsiębiorcy.⁵⁹⁷ W opinii autora rozprawy wspomniane grupy nie pomogą partii w rozszerzeniu własnego elektoratu. Koniecznym jest bardziej dokładne zdefiniowanie segmentów wyborców w dużych ośrodkach miejskich i na tej podstawie dokonanie selekcji zbiorów wyborców, do których można dotrzeć z własnym apelem przy jednoczesnym stworzeniu efektywnych kanałów komunikacyjnych, na bazie których możliwe będzie pozyskiwanie informacji o elektoracie i kształtowanie jego preferencji.

⁵⁹⁶ Wszyscy zapytani Rozmówcy zadeklarowali taką potrzebę.

⁵⁹⁷ Jak zauważył Rozmówca nr 3 Polskie Stronnictwo Ludowe definiuje wyborców na segmenty. Są one opracowywane w oparciu o statystykę. Celowi pozyskania nowych zbiorów wyborców służy przeniesienie przekazu, którego efektem ma być podejmowanie współpracy z organizacjami zrzeszającymi firmy rodzinne. Jest w tym gronie, w opinii Respondenta nr 3, kilka środowisk, z którymi członkowie partii wspólnie przygotowują program. Jednocześnie za cenny segment uważa się nadal elektorat wiejsko - rolniczy. Najważniejszym sposobem docierania do wyborców w Polskim Stronnictwie Ludowym są spotkania otwarte. Poprzez nie następuje prezentowanie programu i kandydatów. Od dłuższego czasu wprowadzany jest kanał komunikacyjny związany z Internetem oczywiście przy współudziale prezentowania propozycji programowych w mediach masowych, głównie poprzez udział w debatach i dyskusjach organizowanych przez media komercyjne i publiczne oraz poprzez zamawianie spotów reklamowych.

W świetle zaprezentowanego kryzysu organizacyjnego, w jakim znajduje się Polskie Stronnictwo Ludowe, szczególnie interesująco przedstawia się hierarchia form komunikacyjnych stosowanych w ugrupowaniu. Działacze PSL bazują głównie na dwóch kanałach- telewizji oraz spotkaniach bezpośrednich.⁵⁹⁸ Co ważne, wskazane sposoby nawiązywania interakcji również podkreślają i wpływają na wskazywane odseparowanie poszczególnych szczebli organizacyjnych. Media masowe nie są bowiem kanałem dostępnym dla szczebla poziomu lokalnego. Komunikacyjna linia demarkacyjna jednoznacznie wskazuje, że działania mające na celu kształtowanie preferencji wyborczych za pośrednictwem telewizji są zarezerwowane wyłącznie dla polityków szczebla centralnego, zaś wszelka praca terenowa jest przypisana działaczom lokalnym.⁵⁹⁹ Z uwagi na fakt, że nie istnieje tutaj przenikanie się działań, dzięki którym możliwe byłoby organizowanie wspólnych przedsięwzięć komunikacyjnych ukierunkowanych na pozyskiwanie poparcia elektoratu tak w kontekście wyborów parlamentarnych jak i samorządowych, w opinii autora rozprawy powstaje bariera pomiędzy działaczami poszczególnych szczebli organizacyjnych z uwagi na fakt, że każdy poziom jest zobligowany do prowadzenia aktywności we własnym zakresie. W Polskim Stronnictwie Ludowym nie jest uświadomiona wspólnota interesów na płaszczyźnie komunikacyjnej, która polega na adresowaniu apelu wyborczego do tego samego elektoratu. Ponadto należy podjąć konkluzję, że hierarchia form komunikacyjnych w omawianej partii odzwierciedla podejście, które miało swoje

⁵⁹⁸ Wszyscy pytani Rozmówcy wskazali na istotę kontaktów bezpośrednich, przy czym Respondent nr 1 poczynił w tym zakresie rozróżnienie. W jego opinii spotkania z wyborcami pełnią najważniejszą rolę dla terenowych szczebli. Od poziomu wojewódzkiego dominują bowiem przekazy bezpośrednie oparte o media masowe. Rozmówca nr 1 dodał w tym kontekście, że problemem dla Polskiego Stronnictwa Ludowego może być powołanie mediów narodowych z uwagi na możliwość narzucania narracji oraz częstotliwość ekspozycji zgodne z intencją nadawcy, która obecnie nie będzie sprzyjała ugrupowaniu. Stworzona hierarchia powstała w sposób intuicyjny, oparty o dotychczasowe doświadczenia działaczy partyjnych.

⁵⁹⁹ Wspomniany pogląd dobrze oddaje wypowiedź Rozmówcy nr 3, który stwierdził, że PSL jest reprezentantem mieszkańców małych i średnich ośrodków oraz wsi. Z tego wynika, że obecność polityków Polskiego Stronnictwa Ludowego w ogólnopolskich mediach jest bardzo ważna. Zdaniem Rozmówcy, im więcej wspomniani działacze są eksponowani, w telewizji bądź radiu, tym większe poparcie uzyskują w swoich lokalnych środowiskach, ponieważ elektorat spoza rejonów wysoce zurbanizowanych cały czas żywi przeświadczenie, że polityk, który pojawia się dość często i regularnie w mediach, zarówno lokalnych jak i ogólnopolskich, jest działaczem znaczącym i ważnym w kontekście wpływu na władzę. Wyborcy PSL lubią zaś oddawać swoje głosy na osoby, które w ich przekonaniu mają zarówno koncepcję, program i wizję, ale również potrafią je przekazać i zaprezentować, a poprzez częstą aktywność medialną budowane jest przekonanie o ważności takiej osoby, która wypływa z przekonania, że skoro dana osoba często występuje w mediach to oznacza, że jest dla nich istotna i jest ogólnie liczącą się postacią.

zastosowanie w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Obecne wymogi rywalizacyjne stawiają nieco inne wyzwania przed ugrupowaniami. Wprawdzie telewizja jest nadal niezwykle istotnym kanałem komunikacyjnym, jednak drugim polem aktywności politycznej stał się Internet z wszelkimi możliwościami jakie oferuje. Jest on niezwykle istotny zwłaszcza w kontekście nawiązywania interakcji z wyborcami w szerokim przedziale wiekowym. W opinii autora rozprawy docieranie do różnych segmentów wyborców zamieszkujących duże skupiska miejskie, bez stosowania technologii elektronicznych, jest praktycznie niemożliwe.⁶⁰⁰ Kontakty bezpośrednie same w sobie są coraz mniej efektywnym narzędziem, ponieważ cieszą się słabnącą frekwencją wyborczą oraz zazwyczaj nie przyciągają grup wyborców niezdecydowanych, lecz zadeklarowanych zwolenników. Ponadto wynajem sal, organizacja sprzętu nagłaśniającego, opłaty związane z dostępem do źródeł energii oraz inne koszty sprawiają, że wspomniana forma komunikacyjna jest jedną z droższych. Obecnie jej efektywność jest związana z koniecznością uprzedniego przyciągnięcia uwagi wyborców za pomocą telewizji bądź interakcji prowadzonych w oparciu o media internetowe. Konkludując tę część rozważań należy stwierdzić, że Polskie Stronnictwo Ludowe, bazując na telewizji oraz kontaktach bezpośrednich, nie jest w stanie podjąć rywalizacji z innymi ugrupowaniami, które stosują szerszą paletę kanałów komunikacyjnych, dostosowanych do potrzeb i preferencji zdefiniowanych grup wyborców. Widoczny jest brak przemyślanej strategii komunikacyjnej ugrupowania, która zawierałaby takie elementy jak segmenty wyborców, do których adresowany jest apel wraz z dopasowanymi do nich kanałami komunikacyjnymi, dostosowany do zidentyfikowanych potrzeb przekaz wyborczy, zbudowany sposób pozyskiwania informacji zwrotnych od potencjalnego elektoratu. Polskie Stronnictwo Ludowe bazując na stale eksploatowanych kanałach, za pomocą których dociera do wyborców, nie ewoluuje w kierunku rozszerzania dotychczasowego poparcia wyborczego, lecz ukierunkowuje się na utrzymywanie własnego stanu posiadania. Dodatkowo wskazana

⁶⁰⁰ W tym kontekście warto przytoczyć opinię Rozmówcy nr 3, który stwierdził, że Internet jest istotnym nośnikiem informacji, wykorzystywanym w celu np. wskazania, że ktoś wystąpi w telewizji i należy obejrzeć jego wystąpienie aby następnie przekazać dalej jego sens. Koniecznym jest podkreślenie, że wspomniany mechanizm został już nakreślony przez Przedstawiciela Ruchu Kukiz'15, który stwierdził, że obecnie medium przyciągającym największą uwagę jest nadal telewizja, zaś Internet staje się popularny, ale jego eksploracja znacząco wzrasta po uprzedniej ekspozycji telewizyjnej jakiegoś wydarzenia. Wydaje się jednak, że pozostawienie komunikacji internetowej wyłącznie roli przekąznika informacji jest niedocenianiem jej potencjału.

wcześniej autonomia działania poszczególnych szczebli organizacyjnych zostaje powiększona z uwagi na brak punktów stycznych w zakresie prowadzenia wspólnych działań komunikacyjnych przez poziom centralny oraz lokalny. Jest to w opinii autora rozprawy najbardziej widoczny przejaw wpływu stosowanych form komunikacyjnych na sposób prowadzenia kampanii wyborczych, organizowanie działań przez partię oraz zmiany w strukturze organizacyjnej ugrupowania. Należy również podkreślić, że Kierownictwo Polskiego Stronnictwa Ludowego nie postrzega prasy jako medium szczególnie znaczącego w kontaktach z wyborcami.⁶⁰¹

5.4.3 Komunikacja wewnątrzpartyjna

Rozważając zagadnienie badania efektywności mechanizmów komunikacyjnych wewnątrz partii należy uwzględnić dotychczas zaprezentowane dane. Problemem Polskiego Stronnictwa Ludowego jest nadmierny liberalizm objawiający się nieskrępowaną wolnością głoszenia poglądów i prowadzenia działań.⁶⁰² Najbardziej widocznym skutkiem wspomnianego mankamentu jest wskazany brak zaangażowania się szczebla samorządowego w prace nad parlamentarną kampanią wyborczą, co zaowocowało osamotnieniem w prowadzonych przez kandydatów na posłów i senatorów z ramienia PSL działaniach i w konsekwencji rozczarowującym wynikiem. Dodatkową konsekwencją jest wspomniane wcześniej napięcie wynikające z faktu

⁶⁰¹ Rozmówca nr 1 wskazał, że w przeszłości planowano wykupienie znanego tytułu gazety, aby na jego marce zbudować partyjną gazetę, która transmitowałaby wartości i poglądy PSL, ale nie pod szyldem partyjnym. Wspomniany plan nie został jednak wprowadzony w życie. Periodyków typowo partyjnych nie postrzega się jako znaczącego medium. Praktykowane jest jednak wykupywanie artykułów w poczytnych gazetach, gdzie etatowy dziennikarz pisze tekst zabarwiony w określony, zgodny z intencją zleceńodawcy, sposób. Nie jest to jednak działalność regularna, w której kierownictwo pokładałoby duże nadzieje.

⁶⁰² Jako przykład można wymienić postawy zarysowane przez Rozmówcę nr 2, który wskazał osiągnięcie gorszego wyniku w wyborach parlamentarnych, w okręgu tradycyjnie kojarzonym z PSL, przez kandydata z ramienia Polskiego Stronnictwa Ludowego niż np. kandydat Ruchu Kukiz'15, czy uzyskanie przez kandydata PSL mniejszej liczby głosów niż wynosi zadeklarowana ilość członków partii w danym okręgu wyborczym. Ponadto problemem jest również, o czym wspomniał Rozmówca nr 2, dwugłos programowy objawiający się np. głoszeniem nieco innych poglądów przez członków szczebla terenowego od eksponowanych na arenie centralnej. Wspomniany Respondent stwierdził, że: „Na każdym szczeblu działacze usiłują budować swój program pod skrzydłami partii, jednocześnie prowadząc krytykę działań centrali. Program jest więc zdeformowany. Działacze lokalni nie rozumieją problemów lokalnych na grunt globalny. Dyscyplina w tym zakresie obejmuje jedynie członków partii, którzy pełnią funkcje publiczne jak np. wojewodowie, starości powiatowi, wójtowie itp.”

prowadzenia polityki odmiennej przez działaczy z poziomu terenowego w stosunku do polityki prowadzonej centralnie. W opinii autora rozprawy w nakreślonym przykładzie wyraźnie widoczny jest brak spójnej strategii rozwoju partii jako organizacji, która zawierałaby po pierwsze uniwersalny zestaw wartości podzielanych przez wszystkich członków, po drugie paletę praktycznych rozwiązań organizacyjnych, zbudowanych w oparciu o efektywne kanały komunikacyjne i obiektywne mierniki, które prowadziłyby do scalania organizacyjnego ugrupowania pozostawiając wyraźnie zdefiniowaną swobodę działania i jednocześnie wskazując obszary, w których niezbędnym jest prowadzenie działań wspólnych. Porzucenie badania efektywności mechanizmów komunikacyjnych wewnątrz partii sprawia, że stan organizacji nie jest znany. Kierownictwo nie jest bowiem w stanie zaplanować jakichkolwiek działań, gdyż nie potrafi przewidzieć reakcji kół terenowych. Niemożliwym jest również rozpoznanie skuteczności podejmowanych działań komunikacyjnych i organizacyjnych, ponieważ nie otrzymuje się wiarygodnych informacji zwrotnych opartych o model dół – góra. W efekcie można stwierdzić, że w Polskim Stronnictwie Ludowym występują odrębne, w dużej części zamknięte na wzajemną współpracę, szczeble organizacyjne, które jedynie formalnie są skupione pod jednym szyldem partyjnym.

Dopełnieniem wcześniej wypracowanego wniosku są dane dotyczące istnienia w ugrupowaniu instrumentów, które są wykorzystywane do badania nastrojów panujących wśród szeregowych członków partii (tzw. komunikacja pionowa od dołu do góry). Nastroje w PSL jeżeli są badane to⁶⁰³, w opinii autora rozprawy, incydentalnie oraz intuicyjnie. Świadczy o tym wynik wyborczy, wewnętrzne napięcia, układ zależności, na którym opiera swoją działalność ugrupowanie oraz brak jakichkolwiek instrumentów, za pomocą których możliwe byłoby cykliczne badanie postaw szeregowych jednostek.

W obszarze zainteresowań badawczych dotyczących komunikacji wewnętrznej partii było wskazanie istnienia bądź braku niepublikowanych unormowań, które dotyczą wszystkich członków ugrupowania.⁶⁰⁴ W opinii autora jedynym i zarazem

⁶⁰³ Rozmówca nr 2 powiedział, że istnieje obowiązek organizowania co miesiąc, dwa miesiące posiedzeń zarządów, gdzie odbywa się wymiana poglądów. Wypracowane wnioski trafiają do Rady Naczelnej, gdzie wykrystalizowany jest dokładny obraz nastrojów społecznych w terenie.

⁶⁰⁴ Wskazane przez Rozmówcę nr 4.

bardzo znaczącym jest uchwała Rady Naczelnej partii z 25 lipca 2003 r. o wpłatach na fundusz PSL, w myśl której 3% od wynagrodzenia netto wpłacają osoby rekomendowane na różne stanowiska przez PSL. Jej istnienie prawdopodobnie umożliwiło finansowe przetrwanie Polskiego Stronnictwa Ludowego, choć zarazem stanowi duże obciążenie wizerunkowe.⁶⁰⁵ Ponadto każde posiedzenie Rady Naczelnej składa się z dwóch części, publicznej i niepublicznej. Na pierwszej, dostępnej dla mediów, opisuje się ogólny stan ugrupowania, na drugiej poruszane są problemy wewnętrzne.⁶⁰⁶

Dotychczasowe wnioski, w myśl których Polskie Stronnictwo Ludowe legitymuje się wprowadzie dużą ilością członków, lecz pozostają oni bierni w swojej aktywności należy rozszerzyć o informacje dotyczące sposobów pozyskiwania nowych działaczy. W opinii autora rozprawy, z uwagi na dotychczas przedstawione dane jak również fakt, że głównym bodźcem wpływającym na wzrost aktywności działania partii na poszczególnych szczeblach administracyjnych są okresy kampanijne, poza którymi praktycznie nie prowadzi się żadnych prac koniecznym jest podjęcie konkluzji, że Polskie Stronnictwo Ludowe nie zabiega o nowych członków. Ich pojawienie się może wynikać z różnych przyczyn, do których należy zaliczyć przede wszystkim kultywowanie tradycji rodzinnych oraz chęć zdobycia zatrudnienia⁶⁰⁷. Z uwagi na trudności w konstruowaniu efektywnych kanałów komunikacyjnych, a co za tym idzie niewydolność organizacyjną, wątpliwym jest by do partii napływali nowi

⁶⁰⁵ Rozmówca nr 1 powiedział, że w wyniku pomyłki, przez którą ugrupowanie zostało pozbawione środków z budżetu państwa, bieżąca działalność przez co najmniej kilka ostatnich lat była prowadzona w dużej mierze o wpłaty własne członków PSL. Szacunkowo, w opinii Respondenta nr 1, na wspomniany cel wydatkowano około 20 mln PLN.

⁶⁰⁶ Informacja przedstawiona przez Rozmówcę nr 2.

⁶⁰⁷ O czym wspomnieli Respondenci nr 1 oraz 4. Należy jednak zauważyć, że wspomniany Rozmówca nr 1 stwierdził, że w jego opinii PSL stara się aktywnie pozyskiwać członków. Przykładowo, działacze terenowi obserwują młodych, wybijających się w swoich społecznościach lokalnych, pod różnymi względami, ludzi i zachęcają ich do wstąpienia bądź wspierania partii. Takie działania są szczególnie wzmożone w okresie konstruowania list wyborczych, czyli na rok przed wyborami. Członkostwo jest nadal ważnym elementem w partii. Jest to miernik pozwalający ocenić pracę szefa danej organizacji powiatowej- wykaz wzrostu ilości członków ugrupowania. Należy jednak pamiętać o całościowym kontekście funkcjonowania partii oraz pozostałych wypowiedziach innych Rozmówców, z których wyraźnie przebiega bierność funkcjonowania i konieczności angażowania szeregowych członków do jakichkolwiek działań.

członkowie zainteresowani wyłącznie prowadzeniem aktywności na rzecz wzmocnienia ruchu ludowego.

Pozyskiwanie kapitału ludzkiego powinno być nierozdzielnie związane z jego umiejętnym zagospodarowywaniem. W Polskim Stronnictwie Ludowym rejestr członków nie jest zrazem narzędziem, którego celem byłoby agregowanie informacji o specjalistach różnych dziedzin, których wiedzę i doświadczenie można wykorzystać na rzecz partii. Centrala posiada odrębną bazę danych⁶⁰⁸, ale w opinii autora rozprawy, bazując na zaprezentowanych już wnioskach z badania, jest ona wykorzystywana do sporadycznego modyfikowania założeń programowych. Z pewnością w PSL nie prowadzi się działań komunikacyjnych w oparciu o merytoryczne przygotowanie i umiejętności własnych członków.

Funkcjonowanie specjalistycznych grup w ugrupowaniu prowadzi do praktycznego wpływu, jaki członkowie ugrupowania mogą wywierać na prowadzoną politykę partii. W tym kontekście należy stwierdzić, że sposób funkcjonowania i zarządzania ugrupowaniem w praktyce uniemożliwia wspomniany wpływ. Dzieje się tak dlatego, że, jak wspomniano wcześniej, Polskie Stronnictwo Ludowe jest ugrupowaniem, którego wielu członków jest bądź było jednocześnie pracownikami w organach jednostek samorządu terytorialnego lub agendach rządowych. Tworzenie takich zależności w praktyce wpływało na bierność terenu, z uwagi na bardzo często jedynie interesowne podejście do działalności partyjnej. W opinii autora rozprawy wielu działaczy było zainteresowanych uzyskaniem pracy przy jednoczesnej zgodzie na odprowadzenie obligatoryjnej składki na ugrupowanie. Inni dodatkowo obawiali się wzmożonej aktywności z uwagi na możliwość zachwiania pozycji swojego patrona politycznego. Bez względu na to, którą motywację weźmie się pod uwagę każda z nich prowadzi do bierności postaw.

Podsumowując całość uzyskanych danych dotyczących komunikacji wewnątrzpartyjnej należy stwierdzić, że stosowane w partii narzędzia komunikacyjne nie posiadają wpływu na organizację działań oraz strukturę ugrupowania. Wynika to z faktu oddalania się poszczególnych szczebli administracyjnych od siebie, a tym

⁶⁰⁸ Rozmówca nr 1 wskazał, że partia posiada listy członków specjalistów z różnych dziedzin. Na tej podstawie powoływane są komisje programowe.

samym zaniku kanałów komunikacyjnych. Ponadto często akcentowana bierność postaw członków PSL, jak również instrumentalne traktowanie lokalnych działaczy przez kierownictwo ugrupowania, sprawia, że Polskie Stronnictwo Ludowe należy uznać za organizację niespójną wewnątrz, w której poszczególne komórki nie komunikują się ze sobą, co oznacza, że niemożliwym jest wprowadzanie jakichkolwiek modyfikacji strukturalnych w oparciu o prowadzone działania i uzyskane na tej podstawie doświadczenia.⁶⁰⁹

5.4.4 Finanse partii

Struktura wydatkowa w Polskim Stronnictwie Ludowym jest ściśle powiązana ze specyficznym źródłem przychodów, które stanowią wpłaty członków na mocy wspomnianej wcześniej uchwały, a także dotacji budżetowych. Wydatkowane pieniądze są przeznaczane na utrzymanie biur w województwach oraz opłacenie kosztów pracowniczych.⁶¹⁰ Pozostała nadwyżka jest przeznaczana na organizację uroczystości bądź drobne wydatki wyborcze⁶¹¹. Należy podkreślić, że w Polskim Stronnictwie Ludowym, podobnie jak w innych ugrupowaniach, wydatki na kampanie wyborcze pokrywają indywidualni kandydaci w ramach przyznanych im limitów⁶¹². Szczebel wojewódzki zapewnia czas antenowy w radiu, ponadto, na mocy przepisów

⁶⁰⁹ Chociaż w przypadku zaistnienia konieczności nawiązania interakcji pomocnym są kanały zbudowane w oparciu o media elektroniczne. Podobnie jak w Prawie i Sprawiedliwości, Rozmówca nr 2 stwierdził, że dzięki Internetowi poprawiła się komunikacja i przepływ informacji w ugrupowaniu. Wydaje się jednak, że wpływ Internetu na strukturę organizacyjną jest niewielki.

⁶¹⁰ O czym wspomniał Rozmówca nr 1.

⁶¹¹ O czym wspomniał Rozmówca nr 4.

⁶¹² W tym kontekście warto posłużyć się przykładem drugiego Rozmówcy, który stwierdził, że w wyborach parlamentarnych w 2015 r. ubiegał się o mandat senatora. Całość kampanii została pokryta ze środków własnych oraz sponsorów. W ramach procesu pozyskiwania środków wystosowane zostały listy do potencjalnych sponsorów z prośbą o wsparcie finansowe, które miało być przekazywane na rachunek kandydata w ramach Komitetu Wyborczego PSL. Pełnomocnik finansowy partii kontrolował przepływ środków. Kiedy wpłynęły możliwe było złożenie zlecenia na konkretny cel wyborczy. Ogółem Respondent wpłacił na własną kampanię 8 000 PLN środków własnych, zaś sponsorzy wpłacili 12 000 PLN, co daje łączną sumę w wysokości 20 000 PLN. Uzyskany wynik wyborczy wyniósł 5 200 głosów, co dawało 1,8 PLN w przeliczeniu na jeden głos (Zdaniem Rozmówcy istnieje zasada, w myśl której ilość przeznaczanych środków finansowych wpływa efektywnie na uzyskane poparcie wyborcze - im więcej się wyda, tym większe poparcie się uzyska. Rozmówca uważa, że gdyby posiadał około 50 000 PLN podwoiłby swój wynik uzyskany w wyborach).

ustawowych, kandydatom przysługuje czas antenowy w mediach. Ze względu na trudną sytuację finansową, w ugrupowaniu porzucono organizowanie centralnej kampanii, której celem byłoby zbudowanie wizerunku partii jako organizacji⁶¹³.

W PSL nie prowadzi się analizy kosztowej pozyskania nowych segmentów elektoratu, co jest potwierdzone chociażby brakiem pomysłu na zbudowanie efektywnych kanałów komunikacyjnych na linii ugrupowanie – docelowa grupa wyborcza. W opinii autora dysertacji posiadanie takiego mechanizmu interakcyjnego umożliwiłoby realne określenie kosztów prowadzonych przedsięwzięć. Intuicyjne działania prowadzone przez kierownictwo Polskiego Stronnictwa Ludowego z pewnością nie mogą dostarczyć wiarygodnych danych dotyczących sfery wydatkowej w omawianym zakresie⁶¹⁴.

Bierność struktur terenowych posada swoje odzwierciedlenie w ilości siedzib partii. Funkcjonują one bowiem na poziomie wojewódzkim⁶¹⁵. W przypadku powiatów należy mówić o incydentalnych przypadkach. W praktyce PSL nie posiadałby w terenie żadnej siedziby, gdyby nie fakt wykorzystywania biur poselskich również do celów reprezentacji całego ugrupowania. Pamiętać jednak należy, że Polskie Stronnictwo Ludowe jest najmniejszą partią parlamentarną, a posłowie tworzą swoje biura w miejscach zamieszkania plus w dwóch sąsiednich powiatach- takie miejsca również pełnią rolę siedzib partii. Pomocna, w budowaniu sieci siedzib, bywa kreatywność niektórych członków, którzy w siedzibach zarządzanych firm udostępniają pomieszczenia na cele partyjne⁶¹⁶. Należy jednak stwierdzić, że bierność działaczy

⁶¹³ O czym wspomniał Rozmówca nr 1.

⁶¹⁴ Rozmówca nr 2 wskazał, że koszty jednego mandatu badane są bardzo dokładnie. PSL wie ile wydało na wybory, wspomniana kwota jest dzielona przez liczbę mandatów i uzyskany wynik daje koszt mandatu poselskiego, bądź radnego wojewódzkiego. Tylko wspomniane szczeble są rozliczane, niższe już nie, ponieważ w powiatach i gminach kandydaci zwykle sami płacą za swoje kampanie. Wskazana odpowiedź nie jest jednak ściśle związana z pytaniem, co wskazuje, że kierownictwo ugrupowania nie prowadzi częściowych badań, na podstawie których usiłowałoby ustalić jaką kwotę należy przeznaczyć aby zdobyć poparcie wśród określonej grupy wyborców.

⁶¹⁵ Na powyższy fakt wskazał Rozmówca nr 1 dodając, że w niektórych dużych powiatach również, ale to należy do rzadkości. Rozmówca nr 4 uzupełnił powyższe dane praktycznym przykładem wskazując, że w woj. śląskim na 26 powiatów funkcjonują dwie, maksymalnie trzy siedziby. Orientacyjne koszty utrzymania biura wynoszą około 5 000 PLN miesięcznie. Składowymi są tutaj czynsz oraz media.

⁶¹⁶ O czym wspomnieli Rozmówca nr 1 i 4. Przy czym Respondent nr 1 dodał, że wykorzystywany bywa fakt posiadania przedstawiciela ugrupowania w organach jednostek samorządu terytorialnego. Wówczas

szczebli gminnych i powiatowych sprawia, że automatycznie nie odczuwają oni potrzeby odbywania regularnych spotkań bądź narad w celu opracowywania kolejnych działań. Nie może więc dziwić fakt, że dopiero na poziomie wojewódzkim można zidentyfikować siedziby partii w każdym regionie.

Trudna sytuacja finansowa Polskiego Stronnictwa Ludowego stawia w interesującym świetle zagadnienie pozyskiwania świadczeń o charakterze niepieniężnym od podmiotów zewnętrznych oraz osadzenia ich w kontekście struktury dochodowej partii. Podstawowymi źródłami przychodów w PSL są środki pochodzące z budżetu państwa, które ustawowo są przyznawane partiom o statusie parlamentarnym, ponadto duże znaczenie pełnią wpływy od osób objętych uchwałą Rady Naczelnej⁶¹⁷ Należy pamiętać, że omawiana partia do niedawna posiadała rozległą sieć członków, którzy byli zatrudnieni w różnego rodzaju agendach rządowych, co czyniło ostatni ze wspomnianych składników dochodowych nader istotnym. Warto zauważyć, że przykłady łamania prawa wyborczego, które zostały omówione w części rozdziału V poświęconej Platformie Obywatelskiej, są praktykowane przez działaczy PSL. Z uwagi na posiadanie dużej reprezentacji w jednostkach samorządu terytorialnego oraz ochotniczych straży pożarnych przedstawiciele Polskiego Stronnictwa Ludowego stworzyli mechanizm, w myśl którego prywatni przedsiębiorcy przeznaczają środki na organizację kampanii wyborczych osób np. pełniących funkcje organów wykonawczych, co jest gratyfikowane w czasie późniejszym przyznawaniem różnego rodzaju dotacji, wspieraniu podczas rozstrzygania postępowań w ramach zamówień publicznych itp.⁶¹⁸ Dodatkowo, przedstawiciele PSL szczebla centralnego, dzięki

np. sekretarka starosty powiatowego z ramienia partii ma przekazane dodatkowe obowiązki w postaci prowadzenia biura ugrupowania.

⁶¹⁷ Zdaniem Rozmówcy nr 4 subwencje i dotacje budżetowe, składki członkowskie oraz opłata w wysokości 3% wynagrodzenia netto od stanowiska pracy uzyskanego w wyniku rekomendacji członka partii (podjęte uchwałą Rady Naczelnej PSL z dnia 25 lipca 2003r.) stanowią strukturę dochodową partii. Interesujący jest zwłaszcza ostatni składnik. Przykładowo, w okręgu częstochowskim lista osób, które są płatnikami w ramach wspomnianego mechanizmu liczy kilka stron. Przekłada się to na 30 000 PLN miesięcznego dochodu. Ogółem warto wskazać, że osoby powiązane z PSL piastują lub piastowały około 10 000 stanowisk w kraju, z czego 1 000 to stanowiska kierownicze wyższego szczebla.

⁶¹⁸ Rozmówca nr 4 wskazał na praktyczny przykład z własnej kampanii wyborczej. Respondent w ramach wyborów parlamentarnych w 2015r. odwiedził firmy trudniące się handlem sprzętem ppoż., z którymi współpracował jako Prezes Zarządu Wojewódzkiego OSP z prośbą o wsparcie jego wysiłków. Jak wskazał, była to standardowa praktyka. Uzyskał odpowiedź odmowną, gdyż dowiedział się, że wspomniane jednostki wspomagają już obecnego Prezesa Zarządu Wojewódzkiego, który kandydował z ramienia innej partii. Wspomniany Rozmówca nr 4 stwierdził również, że popularną praktyką jest

posiadaniu statusu koalicjanta, korzystali z dużej ekspozycji medialnej, w której podprogowo transmitowany był komunikat dotyczący wizerunku danej osoby natomiast na pierwszym planie umieszczano określoną treść o zabarwieniu merytorycznym⁶¹⁹. Podobny przykład został wskazany przez autora rozprawy w charakterystyce Platformy Obywatelskiej.

Powyższe rozważania należy umieścić w szerszym kontekście. Polskie Stronnictwo Ludowe posiada bardzo mały procent wpływów budżetowych z tytułu składek członkowskich. Należy, więc podjąć konkluzję, że środki pochodzące z budżetu państwa, świadczenia o charakterze niepieniężnym oraz pieniądze z tytułu uchwały Rady Naczelnej stanowią trzy główne filary finansowania działalności partyjnej. Mając w pamięci zadłużenie ugrupowania zasadnym wydaje się, że dostęp do stanowisk w administracji publicznej stanowił jedyną drogę wyjścia do zredukowania zadłużenia ugrupowania, a tym samym zachowania jego organizacyjnego bytu. Można w tym wypadku wskazać na pewien mechanizm. Świadczenia o charakterze niepieniężnym oraz środki przeznaczane na kampanie wyborcze w wyborach organów jednostek samorządu terytorialnego umożliwiały uzyskanie dostępu do kreowania polityki kadrowej politykom PSL szczebla terenowego. Ci zatrudniając osoby, które były powiązane z partią uruchamiali w ten sposób przepisy uchwały Rady Naczelnej, dzięki czemu z jednej strony część środków wzbogacała region, ale z drugiej była przekazywana do centrali. Ponadto pozostawanie w koalicji z ugrupowaniami silniejszymi umożliwiało dalsze pozyskiwanie procentu od pensji kolejnych osób zatrudnianych w administracji rządowej, co było możliwe dzięki uprawnieniom kierownictwa partii. W opinii autora rozprawy w taki sposób Polskie Stronnictwo Ludowe funkcjonowało do niedawna i było w stanie zarówno pokrywać bieżące wydatki, o których wspomniano wcześniej, jak również w pewnej mierze obsługiwać posiadane zadłużenie.

ponadto uzyskanie dzięki wsparciu np. organu wykonawczego jednostki samorządu terytorialnego (wójta, burmistrza, prezydenta miasta) dotacji na jakiś cel w ramach środków z budżetu jednostki samorządu terytorialnego, w zamian za co dotowany jest nieoficjalnie zobligowany do zorganizowania kampanii wspomnianej osoby piastującej stanowisko publiczne w formie zorganizowania osób do wieszania plakatów, kolportażu ulotek, organizacji drobnych spotkań wyborczych itp.

⁶¹⁹ Rozmówca nr 4 wskazał, że przykładowo, minister rolnictwa, M. Sawicki, przed wyborami w 2011r. reklamował polskie produkty rolne w telewizji, co było tak naprawdę ukrytą promocją jego wizerunku.

Powyższe rozważania skłaniają do wniosku, że PSL jest ugrupowaniem o dużym potencjale finansowym, jednak zdaniem autora rozprawy nie jest to uprawnione stwierdzenie. W pytaniu dotyczącym struktury ponoszonych wydatków na przestrzeni całej kadencji wskazano, że wydatki na cele wyborcze pochłaniają około 80% budżetu, zaś 20% środków jest przeznaczanych na powadzenie bieżącej działalności⁶²⁰. Należy jednak pamiętać, że w Polskim Stronnictwie Ludowym nie prowadzi się kampanii centralnej, która byłaby ukierunkowana na promocję szyldu partyjnego. Ponadto nie zamawia się badań u usługodawców zewnętrznych. Zasadnym jest więc wskazanie, że po 2001r., czyli po uprawomocnieniu się decyzji o konieczności zwrotu dotacji uzyskanej z budżetu państwa kierownictwo PSL nie opracowało i nie wdrożyło programu naprawczego, który miałby na celu zredukowanie posiadanego zadłużenia. Prawdopodobnie taktyka działania była ukierunkowana na uzyskanie decyzji o umorzeniu zadłużenia⁶²¹. W opinii autora rozprawy sam fakt nieprawidłowego rozliczenia dotacji świadczy o niefrasobliwym podejściu do zagadnienia finansów w polityce. Określenie dokładnych nieprawidłowości wymagałoby przeprowadzenia szczegółowego audytu jednak wydaje się, że stworzone w Polskim Stronnictwie Ludowym źródła dochodów powinny być ukierunkowane na uregulowanie zadłużenia. W ciągu 15 lat, podczas których PSL 12 lat posiadał status ugrupowania współrzędzącego, z pewnością możliwe było wypracowanie mechanizmu, umożliwiającego spłatę zaległych należności kosztem wydatków bieżących. Warto podjąć dodatkową konkluzję, w myśl której pełniejsze wykorzystywanie kapitału ludzkiego w partii mogłoby również wpłynąć na zredukowanie poziomu wydatków wyborczych. Wymagałoby to jednak zwiększenia własnego potencjału komunikacyjnego możliwego do osiągnięcia poprzez właściwą modernizację struktury partyjnej. W PSL zrobiono jednak coś dokładnie przeciwnego umożliwiając dalsze

⁶²⁰ Taką proporcję podał Rozmówca nr 2. Rozmówca nr 4 dodał, że na poziomie wojewódzkim dużą część wydatków pochłania organizacja uroczystości, np. święta ludowego, zjazdów. Ponadto wskazał, że wiele kół powiatowych jest zadłużonych i partia jest zobligowana do pokrywania zaległości czynszowych itp.

⁶²¹ Taki pogląd wyraził Rozmówca nr 4, który stwierdził, że wspomniane zobowiązanie było elementem gry politycznej pomiędzy PO i PSL w czasach wspólnego sprawowania władzy. Ówczesny minister finansów, J. Rostowski, mógł umorzyć zadłużenie, ale tego nie zrobił. Wspomniany argument był w jego ręku cały czas kartą przetargową w rozmowach pomiędzy partiami.

pogłębianie się alienacji poziomów organizacyjnych względem siebie i pozostawiając kapitał ludzki w formie niezagospodarowanej.

5.5 Ruch Kukiz'15

5.5.1 Planowanie strategiczne

Ruch Kukiz'15 nie posiada strategii rozwoju organizacji w formie dokumentu. Jest ona skonstruowana intuicyjnie przez ściśle kierownictwo stowarzyszenia. Wraz z nią opracowano szczegółową metodykę realizacyjną. Podstawą jest wizja, tzw. „partiokracji”, w myśl której scena polityczna, a tym samym proces decyzyjny determinujący kierunki rozwoju państwa, została zawłaszczona przez elity partyjne, które w szczególności dzięki proporcjonalnemu systemowi wyborczemu uniezależniły się od wyborów dokonywanych przez obywateli jednocześnie zrzucając jakąkolwiek odpowiedzialność przed własnym elektoratem np. dzięki niezwiązaniu decyzji polityków z głosami wyborców. Można, więc powiedzieć, że strategia działania jest zbudowana na wizji sprzeciwu wobec dotychczasowej formy funkcjonowania demokracji w Polsce⁶²². Niezwykle istotnym jest w tym wypadku rola charyzmatycznego lidera. P. Kukiz dzięki swojej twórczości artystycznej oraz aktywności publicznej np. promującej jednomandatowe okręgi wyborcze, uzyskał niemalże automatycznie dużą rozpoznawalność i nośność medialną⁶²³. Ułatwiło to znacznie proces budowania własnej organizacji politycznej, ponieważ możliwe było chociażby aktywizowanie fanów wspomnianego artysty, którzy stali się zarazem rzecznikami wizji świata politycznego, którą stworzył P. Kukiz. Wspomniany wcześniej

⁶²² Działania strategiczne ruchu Kukiz'15 w opinii Rozmówcy nr 1 są intuicyjne. Nie istnieje, więc dokument, który regulowałby sposób funkcjonowania organizacji, lecz funkcjonuje 13 - osobowy Zarząd Krajowy, który wyznacza cele i kierunki działań. Założyciel oraz bliscy współpracownicy ruchu bazują na społecznym niezadowoleniu stanem polskiej sceny politycznej oraz rolą obywatela w całym mechanizmie. Jest to podstawa prowadzonych działań strategicznych. Bazą jest tutaj charyzmatyczna postać rozpoznawalnego lidera, który posiada określone zaplecze zwolenników. Stworzony przekaz, którego sednem można określić zmiany konstytucyjne umożliwiające bronienie interesów nie partii politycznych i grup biznesowych, ale zwykłych obywateli, stanowi podstawę wyznaczenia kierunków rozwoju organizacyjnego. W związku z powyższym ruch posiada typowo oddolny charakter, którego fundamentem jest bazowanie na aktywności lokalnych aktywistów sympatyzujących z ideami głoszonymi przez P. Kukiza. W trakcie przeprowadzonych badań Rozmówca nr 1 wielokrotnie podkreślił fakt, że ruch nie korzysta z jakichkolwiek opracowań oraz zamawianych badań opinii publicznej, lecz wszelkie deklaracje programowe opiera na zaufaniu społecznym oraz własnych obserwacjach liderów, rozmowach terenowych z obywatelami oraz prowadzonych szeroko zakrojonych kontaktach bezpośrednich.

⁶²³ W opinii Rozmówcy nr 1 autentyczność lidera, jego emocjonalność posiadają bardzo duże znaczenie.

sposób postrzegania sfery publicznej zdeterminował kształt organizacyjny stowarzyszenia, które zostało powołane do życia i którego celem jest aktywne wpływanie na mechanizmy władzy w Polsce. Ruch Kukiz'15 został zbudowany oddolnie, w dużej mierze przez osoby podzielające niezadowolenie ze stanu polskiej sceny politycznej. Wszelka podejmowana aktywność była prowadzona w oparciu o kompetencje i kwalifikacje działaczy. Między innymi z tego powodu kierownictwo ruchu przyjęło taktykę działania, która sprowadzała się do stworzenia szerokiej sieci kontaktów z organizacjami pozarządowymi. W ten sposób możliwe było pozyskanie wiedzy na temat problemów społecznych, dzięki czemu stworzony został program wyborczy Ruchu Kukiz'15. W zamian za pracę na rzecz stowarzyszenia przedstawiciele wspomnianych organizacji trzeciego sektora uzyskali miejsca na listach wyborczych ruchu. Było to zarazem posunięcie, które budowało spójność wizerunkową. P. Kukiz odwołując się do elektoratu rozczerowanego stanem polskiej sceny politycznej, na jego barkach zbudował oddolny ruch, który był wyrazem buntu, ale równocześnie stał się reprezentantem określonej postawy. Będąc adwokatem zmian koniecznym było ich potwierdzenie np. poprzez stworzenie list wyborczych wyłącznie w oparciu o osoby, które nie posiadały tradycyjnych proveniencji ideologiczno-partyjnych. Poszczególne decyzje o charakterze zarządczym wskazują na powiązanie symboliki z konkretnymi rozwiązaniami organizacyjnymi. Przykładem może być głoszona konieczność zmiany konstytucji, której przepisy, w opinii kierownictwa Ruchu Kukiz'15, nie odpowiadają potrzebom obywateli, a tym samym nie reprezentują ich interesów, skutkiem czego jest tworzenie się grup oligarchicznych partyjnych i biznesowych. Jest to symbol, któremu przyporządkowano takie działania w sferze organizacyjnej jak konstruowanie list wyborczych w oparciu wyłącznie o osoby dotychczas niezaangażowane politycznie⁶²⁴, organizowanie działań w ramach kampanii wyborczych w oparciu o ruchy oddolne⁶²⁵,

⁶²⁴ W tym kontekście liderzy Ruchu przeprowadzali bardzo szczegółową weryfikację kandydatów na podstawie wszelkich możliwie dostępnych danych, głównie w mediach społecznościowych.

⁶²⁵ Interesującym w tym kontekście przykładem jest taktyka komunikacyjna przyjęta przez kierownictwo Ruchu Kukiz'15. Jak zauważył Rozmówca nr 1, władze stowarzyszenia, po uzyskaniu statusu organizacji obecnej w parlamencie, nie zdecydowały się na przeprowadzenie szeregu szkoleń z zakresu technik autoprezentacji w mediach dla posłów własnego ruchu. Wspomniany Respondent stwierdził, że: „członkowie stowarzyszenia w jego ramach nie uczestniczyli w takich przedsięwzięciach. Pojawiły się opinie, aby takie szkolenia przeprowadzać, ale bardziej pod kątem radzenia sobie ze stresem, jaki wywołuje obecność kamer, aniżeli technik autoprezentacji. Członkowie stowarzyszenia, jako że nie są zawodowymi politykami i nie posiadają doświadczenia politycznego, nie zawsze wiedzą jak ukrywać emocje przed kamerami, ale, jak wspomniano, nie jest to kwestia szkolenia medialnego.

nieprzekształcenie ruchu w partię polityczną, które skutkowało odrzuceniem finansowania działalności organizacyjnej za pomocą środków z budżetu państwa⁶²⁶. Podkreśleniem wspomnianej symboliki działań, jak również wyrazem konieczności, było oparcie aktywności ugrupowania na dwóch podstawowych kanałach komunikacyjnych, za pomocą, których podczas kampanii wyborczych docierano do potencjalnego elektoratu⁶²⁷. Były to spotkania bezpośrednie oraz komunikacja internetowa, głównie na bazie mediów społecznościowych.

W bezpośrednim powiązaniu z wnioskami, które wypracowano powyżej pozostaje zaangażowanie w ramach prac Ruchu Kukiz'15 ekspertów zewnętrznych. Jak bowiem wskazano ich praca na rzecz stowarzyszenia posiada stały charakter, wręcz konstytuując dużą część działań organizacji z uwagi na fakt, że aktywności oddolne

Z drugiej jednak strony liderzy ruchu nie chcą korzystać z technik PR-owych, aby naturalna forma wystąpień jak i całego ruchu została utrzymana. Utrata wspomnianego atrybutu może odbić się niekorzystnie na wizerunku stowarzyszenia. Dodatkowo należy zauważyć, że grupa wyborców, którzy preferują taki sposób komunikacji w polityce nie jest tym segmentem, do którego ruch kieruje swoją ofertę (...) Liderzy stowarzyszenia zdają sobie sprawę, że mechanizmy komunikacyjne, które są tradycyjnie stosowane w polityce, są w przypadku ich organizacji odwrócone niemalże o 180° ale jest to celowy zabieg, którego efektem ma być nie podążanie za oczekiwaniami, które dotychczas kreowały i próbowały zaspokajać partie polityczne. Zadaniem do wykonania przez członków ruchu jest zmiana kierunków debaty publicznej i skierowanie jej w stronę istotnych problemów państwa, które dotychczas były pomijane.” Należy, więc stwierdzić, że zaprezentowana taktyka działania jest kolejnym elementem symboliki, która ma na celu utrzymywać dystans pomiędzy Ruchem Kukiz'15 a tradycyjnymi ugrupowaniami reprezentującymi tzw. „partiokrację” i obronę systemu odseparowującego obywateli od procesu sprawowania władzy w państwie.

⁶²⁶ Wymienione działania należy uznać za intuicyjny sposób konstruowania strategii ruchu jako organizacji. Nie stworzono jej w formie dokumentu, ale zbudowano odpowiednio nośny przekaz wyborczy, który był zdolny przyciągnąć ilość wyborców, która zagwarantuje sukces wyborczy, a następnie dostosowano do niego wszelkie działania organizacyjne, które miały stanowić promocję i legitymację Ruchu Kukiz'15.

⁶²⁷ Elektorat o którym jest mowa to ten, który nie jest ideologicznie ograniczony. P. Kukiz odwołuje się do obywateli niezadowolonych, którzy czują swoją niemoc wobec mechanizmów politycznych, takich jak np. prawo wyborcze, które uniemożliwia wybór konkretnej osoby do parlamentu, a następnie rozliczanie jej z obietnic wyborczych. W tym wypadku liderzy Ruchu odideologizowali swoją ofertę polityczną. Ich bazowym założeniem było znalezienie wyborców, którzy są niezadowoleni z sumy jednostkowych wydarzeń oraz trafienie do nich z przekazem naprawy istniejącego porządku politycznego. Tak określony segment nie posiadał więc cech prawicowych, centrowych, lewicowych bądź chłopskich, lecz był to zbiór wyborców, których nadrzędnym celem było wprowadzenie zmian konstytucyjnych, dzięki którym możliwe byłoby wprowadzenie bardziej bezpośredniej kontroli obywateli nad politykami. Trudno więc było odnaleźć w toku kampanii prowadzonych w 2015r. program wyborczy ruchu Kukiz'15, który posiadałby konkretne rozwiązania np. w zakresie rolnictwa, górnictwa, sektora podatkowego itp. W tym kontekście warto przypomnieć opinię Stratega Prawa i Sprawiedliwości, który stwierdził, że elektorat P. Kukiza nie był docelowym w II turze wyborów z uwagi na jego rozległą strukturę. Spoglądając na wspomnianą kwestię z punktu widzenia liderów Ruchu Kukiz'15 można stwierdzić, że taki był zamysł- stworzenie segmentu wyborczego, który nie jest łatwy do skategoryzowania pod kątem programowo - ideologicznym.

na bazie trzeciego sektora stanowią ważne ogniwo w ramach konstruowania programu wyborczego ruchu. Warto w kontekście wskazanego mechanizmu zauważyć, że wspomniane podmioty zostały wyodrębnione w oparciu o parametry subiektywnie wyselekcjonowane przez liderów Ruchu oraz fakt, że stowarzyszenia, do których P. Kukiz wystosował propozycję nawiązania współpracy musiały wyrazić zainteresowanie wspólnymi działaniami. Niezbędnym jest podkreślenie faktu, że ruch nie dokonywał zakupu usług doradczych, lecz pozyskiwał partnerów społecznych w terenie, dzięki którym możliwe było eksponowanie problemów określonych grup społecznych na forum parlamentarnym. Wspomniany rodzaj działań należy określić, jako szeroko zakrojone kontakty bezpośrednie⁶²⁸.

Z uwagi na specyficzny status Ruchu Kukiz'15, który polega na krótkim rodowodzie stowarzyszenia niemożliwym jest wskazanie aktywności członków najniższych szczebli w dłuższej perspektywie czasowej. Ruch został zarejestrowany w Krajowym Rejestrze Sądowym w styczniu 2016r., co oznacza, że od tego momentu możliwe było tworzenie struktur terenowych. Należy jednak pamiętać, że w 2015r., w ramach kampanii prezydenckiej i parlamentarnej, rodzącą się organizację odznaczał wysoki stopień prowadzonych działań bezpośrednich w formie organizacji spotkań oraz akcji jednostkowych, jak np. zbierania podpisów w ramach określonej inicjatywy. Dodatkowo w sposób oddolny zrealizowane zostały działania kampanijne. W każdym okręgu wyborczym funkcjonowały między innymi tzw. „Kuźnie liderów”, które

⁶²⁸ Powyższe wnioski zostały wyprowadzone na bazie opisu stworzonego przez Rozmówcę nr 1. Stwierdził on, że: "Ruch Kukiz'15, za pomocą Internetu, wyszukał i dotarł do wszystkich stowarzyszeń i fundacji w całej Polsce, które prowadzą działalność w obszarze zainteresowania ruchu, czyli prowadzą działania prospołeczne. Następnie wspomniane podmioty zostały zaproszone do współpracy, ponieważ są to think tanki, które powstały z uwagi na istniejący określony problem społeczny (...) Poproszono więc ich o przekazanie posiadanych projektów ustaw, ponieważ jest to częsta sytuacja, że organizacje społeczne i fundacje dysponują takimi projektami, lecz nikt nie wykorzystuje ich wiedzy. Powstała więc stosowna baza danych, na podstawie której rozsyłano do wybranych podmiotów propozycję współpracy. W efekcie do Ruchu Kukiz'15 napływa coraz więcej propozycji współpracy (...) Wspomniana baza danych liczy około 160 podmiotów, z którymi ruch albo już współpracuje, albo niebawem rozpocznie współpracę. Efektem nawiązania kontaktów jest uzyskanie kilku obywatelskich projektów ustaw, co jest korzystne, ponieważ działacze ruchu Kukiz'15 politykę i proces legislacyjny rozumieją wprost- to ma być służba dla obywateli. Skoro ludzie skupiają się wokół jakiegoś problemu i chętnie się dzielą tym problemem z Ruchem Kukiz'15 i dodatkowo posiadają swój projekt obywatelski to należy im pomóc w jego realizacji, tym bardziej, że projekt obywatelski, aby wpłynął do laski marszałkowskiej musi być poparty dużą liczbą podpisów, zaś projekt poselski wymaga jedynie 15 podpisów posłów. Taka postawa członków ruchu wynika ze sposobu rozumienia prawa- skoro w kraju demokratycznym społeczeństwo ma decydować to niech decyduje. Stąd wynika aktywność ruchu Kukiz'15, ponieważ jego działacze korzystają z wiedzy najlepiej zorientowanych, czyli obywateli."

zrzeszały od 100 do 250 osób. Ich zadaniem było prowadzenie działań komunikacyjnych na własnym terenie. Ponadto należy pamiętać, że działacze trzeciego sektora, którzy pomagali tworzyć program ruchu, są osobami stale zaangażowanymi w życie własnych społeczności lokalnych. Podkreślić trzeba dodatkowo aktywność w Internecie, którą prowadzą wolontariusze w ramach ruchu, w szczególności tworzenie materiałów w mediach społecznościowych.⁶²⁹

Kierownictwo Ruchu Kukiz'15 prowadzi w sposób intuicyjny analizę ryzyka związanego z działalnością polityczną⁶³⁰. Największym zidentyfikowanym zagrożeniem jest negatywna ekspozycja stowarzyszenia wśród dużych nadawców medialnych. Drugie ze zidentyfikowanych ryzyk jest związane z programem wyborczym Prawa i Sprawiedliwości, które ze swoim apelem usiłuje trafić do podobnych segmentów elektoratu. Podejmowane środki zaradcze są wypracowywane również na bazie intuicji i doświadczenia liderów ruchu. Przykładowo, pejoratywny obraz usiłuje się przełamać poprzez poszerzenie pola rywalizacji politycznej o Internet, w którym Ruch Kukiz'15 posiada ugruntowaną, zdaniem kierownictwa stowarzyszenia, pozycję. Ponadto planowane jest dalsze podejmowanie inicjatyw terenowych, w formie kontaktów bezpośrednich, dzięki czemu możliwe będzie po pierwsze następne pozyskiwanie do współpracy merytorycznie przygotowanych członków organizacji pozarządowych, co umożliwi formułowanie programu coraz bardziej dostosowanego do potrzeb wyborców, po drugie dalsze przenikanie ze swoim apelem do dotychczasowych i nowych grup społecznych na bazie kontaktów bezpośrednich oraz pośrednich, głównie

⁶²⁹ Należy również pamiętać o inicjatywach komunikacyjnych o charakterze mieszanym- pośrednich i bezpośrednich, np. organizowaniu akcji jednostkowych jak np. zbieranie podpisów pod postulatem rozpisania referendum w sprawie przyjęcia uchodźców do Polski. Ważnym elementem jest uniwersalne traktowanie wspomnianych działań. Obecnie spotkania bezpośrednie są również możliwe w klubie parlamentarnym stowarzyszenia, do którego obywatel może przyjść i zgłosić swój postulat. Jest to kolejny element konsekwentnego budowania wizerunku polegającego na otwieraniu się Ruchu Kukiz'15 na obywateli. Autor dysertacji, w toku prowadzonej obserwacji jawnej nieuczestniczącej, był świadkiem kilku takich spotkań.

⁶³⁰ Wprawdzie Rozmówca nr 1 wskazał, że: „Do stowarzyszenia zaczyna się zgłaszać coraz więcej sympatyków, którzy analizują ryzyka zawodowo, którzy dostarczają różnego rodzaju ekspertyzy i raporty za darmo.”, ale w ramach dalszej części wywiadu nie wskazano, że pozyskiwane w tej formie analizy są wykorzystywane do prac planistycznych. Ruch Kukiz'15 posiada swoją retorykę w sferze komunikacyjnej i na jej bazie ugruntowuje i pozycjonuje swoje położenie wśród partii parlamentarnych, a także eksponuje różnice w stosunku do innych podmiotów, np. Komitetu Obrony Demokracji. Są to jednak działania intuicyjne.

mediów społecznościowych⁶³¹. Planowane jest ponadto dostosowywanie struktury organizacyjnej ruchu do planowanych działań komunikacyjnych oraz stale promowanej wizji, w myśl której niezbędnym jest aktywizowanie obywateli oraz sprawienie by demos był bardziej rządzącym. Ostatni ze wspomnianych punktów może być niemożliwym do spełnienia i zarazem chybionym rozpoznaniem ze strony liderów stowarzyszenia. Frekwencja wyborcza, demagogiczny charakter wielu ruchów politycznych, czy wreszcie stworzona teoria racjonalnego wyboru wskazują, że obywatele kierują się głównie maksymalizacją własnych korzyści podczas dokonywania aktu wyborczego. Ostatni z wymienionych czynników w połączeniu ze spadającym poziomem wiedzy na temat mechanizmów sterujących procesami politycznymi to powody rosnącego rozczarowania sprawami publicznymi, porzucania aktu wyborczego oraz poniekąd wzrostu liczby i znaczenia elektoratu niezdecydowanego. Oznacza to, że kierownictwo Ruchu Kukiz'15 spogląda na rzeczywistość społeczną zbyt optymistycznie. Może to spowodować kryzys zaufania pomiędzy obiema stronami w sytuacji niezrealizowania określonych obietnic wyborczych, których spełnienie będzie np. obiektywnie niemożliwe.

Ruch Kukiz'15 nie posiada komórki, której celem byłoby prowadzenie czynności kontrolnych. Wynika to w głównej mierze z faktu znajdowania się stowarzyszenia w fazie krzepnięcia organizacyjnego, kiedy nie podjęto jeszcze uchwały dotyczącej wysokości składek, czy konieczności wykonywania określonych zadań statutowych. Warto jednak podkreślić, że intuicyjnie podejmowane są działania sprawdzające osoby deklarujące chęć wstąpienia w szeregi ruchu. W opinii liderów stowarzyszenia niezbędnym jest bowiem przeciwdziałanie działaniom, których celem

⁶³¹ Jak zauważył Rozmówca nr 1: „W ruchu Kukiz'15 istnieje świadomość nieprzychylnego stosunku nadawców medialnych do stowarzyszenia i prezentowanych przez jego członków postulatów. Liderzy wychodzą jednak z założenia, że najważniejsze jest maksymalnie merytoryczne przepracowanie czterech lat (...) należy zauważyć, że coraz więcej osób poszukuje informacji w Internecie. Ruch Kukiz'15 w tym medium upatruje coraz większych szans i możliwości. Nie jest również tajemnicą, że wynik P. Kukiza w wyborach prezydenckich był efektem aktywności na portalach społecznościowych oraz docierania do ludzi czerpiących wiedzę z Internetu. W TVN i Polsacie stowarzyszenie nie ma szans na zaprezentowanie własnego oblicza, więc główny przekaz jest budowany w oparciu o narzędzia i możliwości stwarzane przez Internet. Z tego powodu ruch ma jedną z najlepszych aktywności w sieci. Przykładowo, zasięg postów na stronie internetowej stowarzyszenia wyniósł 7 mln na tydzień. Prowadzona jest publikacja wystąpień przedstawicieli ruchu w Internecie, ale należy sobie uzmysłować, że nie jest możliwa rywalizacja stowarzyszenia Kukiz'15 w mediach masowych, jak np. TVN, chociażby z powodu środków finansowych. Wobec powyższego należy podkreślić, że obecnie głównym kanałem dystrybucyjnym w zakresie informacji jest Internet.”

byłoby rozerwanie organizacji od środka⁶³². Koniecznym jest jednak podkreślenie, że w Ruchu Kukiz'15 raczej nie planuje się wprowadzać w życie mechanizmów, których celem byłoby badanie efektywności działania szeregowych członków oraz sprawności organizacji, jako całości. Kierownictwo ruchu będzie zmierzało do podtrzymania żywiołowego charakteru, na bazie, którego osiągnięto satysfakcjonujące wyniki wyborcze w 2015r., licząc, że w ten sposób możliwe będzie długofalowe funkcjonowanie organizacji w oparciu o działania samonakręcające się, w myśl, których szeregowi członkowie będą podejmowali pozytywną rywalizację pomiędzy sobą, ukierunkowaną na wcielanie w życie wizji Ruchu Kukiz'15, programu wyborczego, a domyślnie również zwiększanie poparcia wyborczego. Taki sposób planowania działań należy uznać za błędny. Wykazał to już przykład K. Morawieckiego oraz M. Zwiercan, kiedy żywiołowość ruchu dała o sobie znać w skrajnie niekorzystny sposób poprzez złamanie prawa i oddanie dwóch głosów przez jednego posła. Unikanie instytucjonalizacji działań doprowadzi w dłuższej perspektywie do utraty kontroli nad szczeblami terenowymi stowarzyszenia, które w zamyśle kierownictwa mają stanowić jego główny atut. Dodatkowo brak jednolitego ideologicznie apelu będzie powodował tarcia wewnętrzne, które, w połączeniu z nieistnieniem formalnych procedur kontrolnych, będą prowadzić do kolejnych sytuacji, w których kierownictwo stowarzyszenia będzie zmuszone do reagowania na powstałe kryzysy zamiast prowadzić działania wyprzedzające. Brak mechanizmów monitorujących stan

⁶³² Szczegółowy opis wspomnianych działań wskazał Rozmówca nr 1: „Jest komórka, która zajmuje się wstępną weryfikacją potencjalnych członków, ponieważ kierownictwo ma świadomość, że wszelkie nowe inicjatywy społeczne, które chcą wpływać na szeroko rozumianą politykę państwa są poddawane infiltracji. Posiadając stosowną wiedzę, podpartą również doświadczeniami historycznymi, gdzie warto przytoczyć Ligę Polskich Rodzin, która niemal w połowie była złożona z różnego rodzaju osób ją infiltrujących i przekazujących informacje z wewnątrz podmiotom zewnętrznym, nie wspominając już o Samoobronie RP, można oprzeć się pewnym próbom przejęcia organizacji przez osoby, których celem jest rozbięcie ruchu. W Internecie dostępnych jest mnóstwo informacji o ludziach. Ponadto stworzono pewien profil, który sugeruje, np. po analizie ścieżki zawodowej kandydata w połączeniu z różnego rodzaju historią danego człowieka, że dana osoba nie jest do końca wiarygodna w oczach liderów stowarzyszenia. Jest to więc pewnego rodzaju forma kontroli polegająca na weryfikacji potencjalnych członków. Analogiczne metody były wykorzystywane podczas tworzenia list wyborczych.”. Zauważył on ponadto, że: „Dodatkowo należy podkreślić, że P. Kukiz, poprzez swoje zainteresowanie omawianą tematyką również posiada doświadczenie w zakresie rozpoznawania pewnych postaw i motywacji. Ponadto wielu członków ruchu jest zainteresowanych takimi tematami, czy, jak P. Kukiz - Szczuciński, który jest psychiatrą i pediatrą, posiada stosowne wykształcenie w podobnym zakresie. Można, więc powiedzieć, że pewnego rodzaju kontrola krzyżowa w zakresie informacji dostępnych o danym człowieku pozwala określić jego motywacje.”

organizacji jest ponadto brakiem informacji o macierzystej jednostce. Ten prowadzi do procesu decyzyjnego, który nie jest oparty o racjonalne podstawy i świadome działanie.

W ramach działań strategicznych, prowadzonych przez kierownictwo Ruchu Kukiz'15, w sposób intuicyjny prowadzone są również działania pozycjonujące ofertę polityczną⁶³³. Charakteryzowane stowarzyszenie swój wynik wyborczy zawdzięcza właśnie działaniom, które pozycjonowały ruch w stosunku do pozostałych rywali operujących na scenie politycznej. Stworzenie wizji, w myśl której funkcjonuje tzw. „partiokracja”, należy uznać za działanie quasi-pozycjonujące na gruncie ideologicznym. Zasadnym wydaje się wskazanie, że na polskiej scenie politycznej, przed wyborami parlamentarnymi w 2015r., nie funkcjonowało jedynie ugrupowanie, którego apel wyborczy koncentrowałby się w tak dużym stopniu na buncie wobec elit. Kierownictwo ruchu właśnie na bazie niezadowolenia społecznego budowało swój

⁶³³ W ramach zarówno odpowiedzi na pytanie dotyczące pozycjonowania własnej oferty politycznej, jak również prowadzenia innych działań o charakterze strategicznym należy przytoczyć opinię Rozmówcy nr 1, który stwierdził, że: "ruch Kukiz'15 nie jest klasyczną organizacją, którą można przyrównać do dzisiejszych ugrupowań na scenie politycznej. Schematy, o których mowa w niniejszych pytaniach (stanowiących załącznik nr 1 do rozprawy- przyp. aut.), pochodzą ze świata nauki i są stosowane w praktyce, ale liderom stowarzyszenia przyświecało właśnie to aby stworzyć organizację, która nie czerpie z tak pomyślanych szablonów. Większy nacisk jest położony na wyjście do ludzi, na kontakty bezpośrednie, na mówienie prawdy." Nie jest to uzasadniony punkt widzenia. Jak wskazano wcześniej, Ruch Kukiz'15 jest stowarzyszeniem, którego apel wyborczy opiera się w dużej mierze na proteście w stosunku do polskiej sceny politycznej przy jednoczesnym akcentowaniu pewnych punktów programowych, wypracowanych w ramach szeroko rozumianych relacji bezpośrednich. Jest to więc organizacja typu politycznego, powołana do życia na bazie społecznego niezadowolenia, czerpiąca swoją siłę z aktywności w gminach i powiatach, a także budująca swój program w oparciu o informacje płynące z terenu. Kwestie ideologiczne zostają w tym wypadku pozostawione poza nawiasem z uwagi na ogniskowanie uwagi działaczy Ruchu na problemach jednostkowych, istotnych z punktu widzenia społecznego i zajmowanie stanowiska zgodnie z wolą większości. Potwierdzeniem powyższej opinii są słowa Rozmówcy nr 1 który stwierdził, że: „ruch Kukiz'15 stawia na proobywatelskość i reprezentowanie potrzeb społecznych, a nie na ideologię i właśnie w związku z takim podejściem złożony został projekt ustawy o handlu bezpośrednim. Pozycjonowanie oferty w ramach stowarzyszenia następuje tak naprawdę w kontakcie z obywatelami, poznawaniem ich potrzeb, oczekiwań. Jeżeli dane oczekiwania są zgodne z ogólnym pojętym pożytkiem dla społeczeństwa to oczywiście będą one popierane przez ruch. Pozycjonowanie jest więc bardzo płynne w kontekście klasycznego podziału prawica- lewica." Należy jednak stwierdzić, że w ruchu prowadzone są intuicyjne działania pozycjonujące. Jak stwierdził bowiem Rozmówca nr 1: "Od wielu lat scena polityczna jest podzielona geograficznie- wzdłuż linii Wisły. Prawa strona to zwolennicy Prawa i Sprawiedliwości, lewa to zwolennicy Platformy Obywatelskiej. Istnieją tutaj oczywiście niewielkie przepływy. Ruchowi Kukiz'15 trudnej jest rywalizować na terenach tradycyjnie wspierających Prawo i Sprawiedliwość, ponieważ istnieje kilka punktów stykowych z tą partią, dużo łatwiej jest w miejscach, gdzie jest obecnie skompromitowana Platforma Obywatelska, a gdzie do niedawna zwyciężała. Zapewne niebawem passe będzie bycie członkiem PO. Alternatywą będzie więc Nowoczesna Ryszarda Petru albo Ruch Kukiz'15." Zacytowana wypowiedź wskazuje, że liderzy Ruchu Kukiz'15 intuicyjnie prowadzą czynności pozycjonujące i oceniające w stosunku do pozostałych podmiotów polskiej sceny politycznej. Jest to zarazem punkt, który można przypisać do analizy ryzyka związanego z prowadzoną działalnością polityczną.

komunikat adresując go do wyborców zarówno prawicowych, lewicowych jak i centrowych⁶³⁴. Mimo, że liderzy omawianego stowarzyszenia twierdzą, że nie prowadzą działań pozycjonujących to poza wskazanym już zbudowaniem wizji sprzeciwu społecznego, sposoby konstruowania apelu wyborczego należy uznać za działania, które umiejscawiają ruch w stosunku do innych organizacji operujących na scenie politycznej. Warto wskazać na spójność planowanych i projektowanych aktywności. Bunt wobec „partiokracji” oraz „proobywatelskość” łączą się z wykorzystywanymi kanałami komunikacyjnymi, do których należą kontakty bezpośrednie oraz interakcje na bazie mediów społecznościowych. Na tej podstawie stworzone zostały rozległe sieci powiązań z organizacjami pozarządowymi, które wzbogaciły nieco ogólną wizję odnowienia systemu politycznego o pierwiastki merytoryczne. W ten sposób skonstruowany został apel wyborczy adresowany do możliwych do zdefiniowania segmentów elektoratu. Spełniwszy ten warunek następowało wyodrębnienie określonych kategorii wyborców np. osób niepełnosprawnych bądź starszych i na tej podstawie następowało eksponowanie problemów wspomnianych grup społecznych. Analizie poddano również zbiory potencjalnych wyborców skategoryzowanych na podstawie jakiejś cechy wspólnej, np. trudności spłacania kredytów hipotecznych zaciągniętych w obcej walucie. Można jednak podjąć próbę ujęcia wspomnianych działań w bardziej techniczną formę, w której liderzy ruchu zdefiniowali grupy społeczne, do których można próbować dotrzeć z identycznym apelem wyborczym, np. osoby starsze bądź niepełnosprawne, a na podstawie ich liczebności oszacować potencjalne poparcie wyborcze. Możliwe jest również zdefiniowanie problemu, jak np. trudności w spłacaniu kredytów zaciągniętych w obcej walucie, oraz dopasowywanie do nich kolejnych grup społecznych i na podstawie jednego, lecz ważnego dla określonego zbioru wyborców, kryterium

⁶³⁴ Wspomniany pogląd znalazł swoje potwierdzenie w słowach Rozmówcy nr 1, który stwierdził, że: „Obecnie w Polsce można podzielić wyborców na zwolenników i przeciwników pewnych rozwiązań ustrojowych. Jest to podobny podział do istniejącego w Stanach Zjednoczonych, gdzie nie ma formalnie wyodrębnionej prawicy i lewicy. Są demokraci i republikanie, ale przynależność nie jest ściśle związana z poglądami, ale raczej z określoną wizją państwa. W taki sposób postrzegana jest scena polityczna przez członków ruchu Kukiz'15. W ten sposób następuje pozycjonowanie stowarzyszenia - jako ugrupowania prospołecznego, czyli oddającego jak najwięcej władzy obywatelom, zostawiającego w przysłowiowej kieszeni obywateli jak najwięcej pieniędzy. W dużej mierze chodzi o przekazanie jak największej władzy bezpośredniej w ręce obywateli poprzez referenda i wybory bezpośrednie, a nie proporcjonalne.”

budowanie własnego apelu w szeregu innych, pozornie nie powiązanych ze sobą, grup społecznych. Zsumowanie potencjalnego poparcia, możliwego do uzyskania na podstawie zbudowanego w ten sposób programu, umożliwia wskazanie maksymalnego, wyrażonego w punktach procentowych, przyszłego wyniku wyborczego, który, przynajmniej teoretycznie, jest możliwy do osiągnięcia. Kolejnym krokiem jest dobór odpowiednich środków komunikacyjnych w celu dotarcia do potencjalnych wyborców i przekonania ich do głoszonych postulatów. Zaprezentowany schemat postępowania znalazł swoje zastosowanie w Ruchu Kukiz'15.

Prowadzona aktywność w ramach stowarzyszenia posiada swoje odzwierciedlenie w formie nieformalnego rankingu komórek. Kierownictwo ruchu nie planuje jednak wprowadzać mechanizmów, za pomocą, których łatwiejsze byłoby obrazowanie i monitorowanie prowadzonej aktywności terenowej⁶³⁵. Jest to błędne postępowanie. Tworzone mierniki powinny mieć na celu uzyskanie częściowego i całościowego poglądu na stan organizacji, a także kierunki i dynamikę zmian. Ich wprowadzenie zapewnia zarazem obiektywizm osądów. Liderzy Ruchu Kukiz'15 liczą na działania samo nakręcające się, które będą wzmacniały pozytywną rywalizację wewnętrzną w postaci efektywnych i nowatorskich form komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym, czego skutkiem ma być wzrastające poparcie wyborcze. Należy jednak podkreślić, że inicjatywność nie wyklucza stosowania aparatury pomiarowej i budowania na jej podstawie rankingów. Kierownictwo charakteryzowanego stowarzyszenia nie uwzględnia w pełni możliwości spadku wspomnianej inicjatywności np. na przestrzeni kadencji bądź w wyniku rozczarowania posunięciami szczebla centralnego ruchu. Prowadzenie rankingu, w oparciu o rzetelne i obiektywne pomiary aktywności, z pewnością nie zabezpieczyłoby organizacji przed kryzysem, ale dostarczyłoby sygnałów świadczących o konieczności podjęcia działań naprawczych z pewnym wyprzedzeniem czasowym.

⁶³⁵ Rozmówca nr 1 stwierdził, że: „Nieformalny ranking już powstał, kiedy zaczęto zbierać podpisy pod inicjatywą przeprowadzenia referendum. Widać rywalizację pomiędzy okręgami, ale to nie jest forma rankingowa, lecz zdrowa rywalizacja, wyścig na pomysły (...) Nie jest planowane wprowadzanie sztywnych kryteriów oceny poszczególnych komórek, ponieważ to zabije inicjatywność, która obecnie występuje. Mocna rywalizacja nie jest tutaj wskazana.”

5.5.2 Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym

Dział poświęcony komunikacji z otoczeniem zewnętrznym rozpoczął pytanie dotyczące celów, jakie powinny spełniać partie oraz inne stowarzyszenia operujące na scenie politycznej. W przypadku Ruchu Kukiz'15 podstawowym dążeniem jest realizowanie punktów stworzonego programu, przy czym istotnym jest również wcielenie w życie szerszej wizji, której sednem jest wprowadzenie zmian systemowych umożliwiających stałą kontrolę obywateli nad politykami, czego emanacją w skrajnym przypadku mogłoby być pozbawienie mandatu danego parlamentarzysty przez wyborców na dowolnym etapie kadencji.⁶³⁶

Rozważając zagadnienie rozkładu aktywności prowadzonej w ruchu pomiędzy szczebel centralny oraz szczeble terenowe trudnym jest wskazanie właściwej proporcji z uwagi na fakt krzepnięcia organizacyjnego stowarzyszenia. Należy jednak stwierdzić, że założonym celem będzie promowanie komunikacji poziomej na szczeblu gminnym i powiatowym oraz wspieranie wzrostu aktywności szeregowych członków ruchu, którzy w zamyśle kierownictwa mają stanowić główne źródło działalności.⁶³⁷

W odniesieniu do poprzedniego pytania należy stwierdzić, że z uwagi na krótki rodowód stowarzyszenia nie można wskazać bodźców, które na przestrzeni np. kadencji należy określić, jako najbardziej mobilizujące do działania. Kierownictwo ruchu definiuje obecnie kampanie wyborcze jako czynniki, które w największym stopniu zwiększają aktywność partii politycznych oraz innych stowarzyszeń, jednak celem Ruchu Kukiz'15 będzie prowadzenie dużej ilości akcji zorientowanych

⁶³⁶ W omawianym kontekście Rozmówca nr 1 stwierdził, że koniecznym jest wypełnianie kolejnych punktów programowych przy zachowaniu obowiązujących przepisów prawa. Podkreślić jednak należy znaczenie podczas wykonywania kolejnych zadań możliwości kontrolnych tak ze strony macierzystej organizacji jak i obywateli. W opinii Rozmówcy nr 1 powinien istnieć pewnego rodzaju kontrakt pomiędzy posłem a jego wyborcami. Jeżeli nie będzie on realizował złożonych obietnic to musi istnieć możliwość ukarania takiego parlamentarzysty poprzez odebranie mu mandatu.

⁶³⁷ Rozmówca nr 1 stwierdził, że: "z chwilą pełnego okrzepnięcia instytucjonalnego liderzy stowarzyszenia będą dążyć do tego, aby wszelkie pomysły i inicjatywy pochodziły z jak najniższego szczebla. Ponadto, z uwagi na bardzo szeroki ideologicznie przekrój członków stowarzyszenia, celem będzie również aby porozumienie pomiędzy terenowymi ogniwami odbywało się bez ingerencji centrali - w strukturze poziomej."

na wyeksponowanie danego problemu wraz z nadaniem mu odpowiedniej ekspozycji⁶³⁸. W ten sposób, w zamyśle liderów, ma nastąpić włączenie obywateli w proces decyzyjny. Prowadzenie permanentnej kampanii wyborczej, jeżeli będzie wspierane aktywnością pośrednią, ma szanse powodzenia wraz z osiągnięciem wymiernych korzyści wizerunkowych. Niezbędnym jest jednak operowanie również na poziomie samorządowym, ponieważ bardzo wiele spraw istotnych z punktu widzenia obywateli rozstrzyga się w gminach i powiatach. Aby kampanie permanentne mogły gromadzić duże ilości osób zainteresowanych wspomnianą formą aktywności niezbędnym jest zbudowanie dobrze zaprojektowanego harmonogramu działań. Dzięki niemu możliwe będzie najpierw rozwiązywanie jednostkowych spraw mieszkańców danych gmin, a następnie podjęcie próby nawiązania stałej relacji z osobami otwartymi na zaangażowanie się w ramach prowadzonych działań bezpośrednich. W przestrzeni publicznej, która nie uwzględnia otoczenia samorządowego, jest zbyt mało tematów, które mogłyby aktywizować wyborców, a co za tym idzie zwiększać świadomość obywatelską poprzez stymulowanie partycypacji. Tym samym niemożliwym jest wprowadzenie w życie permanentnej kampanii wyborczej.

Dotychczas zaprezentowane wnioski, w myśl których kierownictwo ruchu zamierza bazować jedynie na entuzjazmie szeregowych członków bez podejmowania prób przemiany stowarzyszenia w instytucję, posiadają odzwierciedlenie w odniesieniu do obligowania i rozliczania aktywistów z podejmowania działań, których celem byłaby popularyzacja idei ruchu. Liderzy Ruchu Kukiz'15, w celu zapewnienia spójności wizerunkowej, planują bazować jedynie na działaniach samonakręcających się⁶³⁹. Pozostawienie działaczom nieskrępowanej swobody w podejmowaniu działań może

⁶³⁸ Rozmówca nr 1 stwierdził, że najistotniejszym bodźcem mobilizującym do działania są z pewnością kampanie wyborcze. W związku z tym, jak również konstytutywnym celem ruchu, działacze terenowi stowarzyszenia będą obligowani do aktywizacji politycznej obywateli np. poprzez organizację dużej ilości akcji społecznych, gdzie obywatele będą decydować o określonych kwestiach, jak np. kampania referendalna. Widać wówczas duży wzrost zainteresowania życiem społecznym. Głównym celem będzie w tym wypadku spełnianie funkcji edukacyjnej w stosunku do obywateli poprzez uświadamianie zagrożeń, konsekwencji danych decyzji, ponadto organizacja akcji społecznych ma przyczynić się do konsolidacji obywateli. Ruch Kukiz'15 przyjął założenie, że wszystkie problemy będą identyfikowane i pokazywane w celu ich rozwiązywania.

⁶³⁹ Rozmówca nr 1 stwierdził, że jeżeli liderzy stowarzyszenia będą zmuszeni do stosowania narzędzi w celu motywowania w jakiś sposób członków czy liderów regionalnych, bez względu na to czy będzie to system nagród czy kar, to będzie to oznaczało śmierć dla całego ruchu. Taki pogląd wynika z faktu, że stowarzyszenie zbudowało swoją pozycję na autentyczności i entuzjazmie członków. Stworzenie systemu nagród i kar sprawi, w opinii Respondenta nr 1, że ruch stanie się sztuczny.

w praktyce, czego przykładem są inne partie polskiej sceny politycznej, przerodzić się w całkowitą bierność, która sprawi, że szczebel centralny ruchu będzie systematycznie odizolowywany od wyborców, a tym samym od głoszonej wizji. Obligowanie do podejmowania określonych działań, nawet, jeżeli nie jest skuteczne, odzwierciedla rzeczywisty stan organizacji. Posiadanie wiarygodnych i rzetelnych danych jest natomiast podstawą do planowania kroków naprawczych bądź, w przypadku satysfakcjonującego poziomu aktywności, projektowania kierunków rozwoju. Warto zauważyć, że w polskiej rzeczywistości politycznej jedynie Polskie Stronnictwo Ludowe jest ugrupowaniem cieszącym się długą tradycją tak parlamentarną jak i organizacyjną. Silne i aktywne działania w terenie wsparte przez formalne procedury wewnętrzne bardzo długo decydowały o trwałości ugrupowania. Na przeciwnym biegunie należy jednak umieścić wszystkie pozostałe polskie partie, które często po okresie uzyskania statusu parlamentarnego bądź nawet podmiotu sprawującego władzę popadały następnie w kryzys, który zwykle prowadził do formalnego rozkładu danego ugrupowania. Tworzenie procedur ma na celu prowadzenie stałego monitoringu stanu organizacji. Jest to niezbędny czynnik, który posiada wpływ na przetrwanie i rozwój w zmieniających się warunkach otoczenia.

Również w przypadku zagadnienia dotyczącego monitorowania zmian macierzystego elektoratu i jego zapotrzebowania należy stwierdzić, że przeszkodą jest w tym wypadku krótki zyciorys stowarzyszenia. Należy jednak podkreślić, że intensywna współpraca z organizacjami trzeciego sektora, jak również aktywne działania w terenie z pewnością będą czyniły zadość monitoringowi elektoratu i dynamiki zmian jego zapotrzebowania. Ponownie jednak należy wspomnieć o praktycznym problemie, który powstanie z chwilą nawarstwiania się kolejnych danych. Decyzja kierownictwa o niezinstytucjonalizowanym charakterze ruchu, w którym bazuje się jedynie na działaniach samonakręcających się oraz entuzjazmie aktywistów, spowoduje w dłuższej perspektywie niemożność rzetelnego i obiektywnego analizowania pozyskiwanych danych. W przypadku odrzucenia tradycyjnych metod badawczych bazowanie wyłącznie na intuicji, bez opracowania mierników do interpretowania pozyskiwanej z terenu wiedzy, może być niewystarczające w kontekście prowadzenia efektywnych działań w rywalizacyjnym otoczeniu politycznym.

Wskazane wcześniej rozważania dotyczące konieczności sformalizowania procedur w ramach ruchu posiadają dodatkowe uzasadnienie z uwagi na fakt, że planowane działania są ukierunkowane na rozszerzanie swojego elektoratu oraz grona sympatyków. Planowane są intensywne działania bezpośrednie, w formie spotkań głównie z mieszkańcami wsi oraz małych miast, podczas których będzie następowała agitacja na rzecz stowarzyszenia⁶⁴⁰. Należy również pamiętać o poszerzeniu pola rywalizacyjnego o media społecznościowe, w których Ruch Kukiz'15 prowadzi stałe działania. Należy podkreślić, że wskazana aktywność posiada dużą zbieżność ze strategią, którą wcielił w życie sztab B. Obamy przed wyborami prezydenckimi w Stanach Zjednoczonych w 2008r. W przypadku ruchu można jednak powiedzieć o pewnym dostosowaniu przekazu do polskich warunków. W USA preferowano wiece i konwencje, w przypadku charakteryzowanego stowarzyszenia jest mowa o spotkaniach bezpośrednich. Oczywiście należy w tym wypadku pamiętać również o fakcie, że działania B. Obamy były prowadzone w okresie wyborczym, natomiast w przypadku ruchu jest mowa o prowadzeniu permanentnej kampanii wyborczej. Warto jednak podkreślić istotny szczegół polegający na selekcji określonej liczby posłów, którzy zostaną zobligowani do prowadzenia wspomnianych spotkań. P. Kukiz będzie docierał zapewne do niektórych ze wspomnianych miejsc. Jest to interesujące działanie o charakterze logistycznym. W Stanach Zjednoczonych, gdzie niemożliwym jest nie tylko odwiedzenie wszystkich stanów przez danego kandydata, ale również aktywne

⁶⁴⁰ Przykładem takiego działania jest plan, na podstawie którego P. Kukiz i jego doradcy odbyli rozmowy z posłami i wyznaczyli sobie dwa okresy czasowe, każdy liczący dwa lata. Od marca 2016r. P. Kukiz rozpoczyna odwiedzanie stolic wszystkich okręgów wyborczych. Dziesięciu najbardziej charyzmatycznych posłów ruchu, których wytypują liderzy ruchu, którzy zdobywają podczas spotkań zaufanie słuchaczy mają w ciągu dwóch lat odwiedzić wszystkie gminy wiejsko - miejskie w kraju oraz dzielnice miast. W trakcie drugich dwóch lat ma nastąpić ponowienie tego działania. Nastąpi, więc dwukrotne spotkanie bezpośrednie z dużą liczbą ludzi w dużej liczbie miejsc. Wówczas każdy kto interesuje się polityką i będzie zainteresowany rozmową z posłem porozmawia z reprezentantem ruchu Kukiz'15. Spotkania będą organizowane w remizach, domach kultury, aulach uczelni. Jak wskazał Rozmówca nr 1, wspomniany pomysł wynika ze społecznego zapotrzebowania: „Pomysł, jak stymulować stale wzrost poparcia i ilości członków stowarzyszenie narodził się z chwilą, gdy posłanka ruchu, pani A. Ścigaj, odwiedziła społeczność lokalną, gdyż została zaproszona przez jednego z wójtów. Należy tutaj zauważyć, że wspomniana parlamentarzystka nie odmawia spotkania nikomu i odpowiada pozytywnie na wszystkie zaproszenia. Okazało się, że w tej miejscowości nie było odwiedzin posła od 50 lat. Wówczas wytworzył się wniosek ogólny. Okazało się, że kontakt osoby sprawującej funkcje publiczne z mieszkańcami małej miejscowości może mieć dla tych ludzi naprawdę duże znaczenie. Na wspomniane spotkanie przyszli wszyscy mieszkańcy miejscowości. Do dnia odwiedzin, elektorat tej społeczności dzielił się na dwie partie - Prawo i Sprawiedliwość oraz Polskie Stronnictwo Ludowe. Po godzinie wszyscy byli już zwolennikami ruchu Kukiz'15.”. Zacytowany fragment stanowi nie tyle dowód potwierdzający zamiar poszerzania grona wyborców ruchu, lecz intuicyjny sposób podejmowania decyzji w Ruchu, również tych o charakterze strategicznym.

i stałe prowadzenie działań w tzw. swing states, stosowane jest rozwiązanie, które polega na organizowaniu kilku wieców w tym samym terminie, na których pojawiają się głównie znani politycy popierający danego kandydata bądź członkowie jego sztabu. Wyłonienie 10 posłów, którzy posiadają kompetencje retoryczne i którzy zostali zobligowani do prowadzenia spotkań z potencjalnymi wyborcami wydaje się być działaniem dotychczas niestosowanym w polskiej rzeczywistości politycznej. Ponadto jedną z pierwszych decyzji, które podjęto w ramach konstruowania strategii wyborczej B. Obamy było oparcie działań o Internet. W tym celu stworzono platformę myBO.com, która stanowiła syntetyczną bazę danych o chętnych do pracy na rzecz kandydata. Ponadto korzystano również z mediów społecznościowych oraz specjalnie stworzonych witryn. Planowane w ramach Ruchu Kukiz'15 działania w Internecie stanowią odzwierciedlenie amerykańskiej praktyki w nieco skromniejszym stopniu. W toku działań wyborczych w 2015r., na podstawie Facebooka, gromadzone były dane osób, które chciały wziąć aktywny udział w działaniach politycznych. Wspomnianym osobom również umożliwiono wskazanie preferowanej formy aktywności. Z chwilą wzrostu zainteresowania działaniami prowadzonymi przez stowarzyszenie powstawały lokalne para struktury, które autonomicznie, w oparciu o posiadaną wiedzę i doświadczenie, organizowały określone akcje agitacyjne. Taki model posiadał również swoje zastosowanie w USA w 2008r.

Opisane formy prowadzenia aktywności prowadzą do opracowania hierarchii kanałów komunikacyjnych stowarzyszenia z otoczeniem zewnętrznym. Spoglądając na aktywność ruchu przez pryzmat kampanii wyborczych w 2015r. należy stwierdzić, że telewizja, w połączeniu z charyzmatyczną postacią lidera ruchu Kukiz'15, stanowiła najistotniejszą formę komunikacyjną. Stworzony został, bowiem mechanizm, w myśl którego P. Kukiz, jako osoba rozpoznawalna i posiadająca odpowiednią nośność, przyciągał uwagę nadawców medialnych, którzy następnie poświęcali mu czas antenowy. Wyborcy, których uwaga została skierowana na stowarzyszenie i głoszone przez jego członków poglądy, rozpoczynali dalsze poszukiwanie informacji w Internecie, który należy uznać za drugi w hierarchii kanał komunikacyjny. Za jego pomocą możliwe było bardziej efektywne kształtowanie preferencji wyborczych osób, które zdecydowały się pogłębić swoją wiedzę na temat ruchu. Można stwierdzić, że w przypadku charakteryzowanego stowarzyszenia nastąpiło splecenie dwóch

dominujących form komunikacyjnych- telewizji i Internetu. Przy czym pierwsza ze wspomnianych stanowiła motor napędowy wszystkich pozostałych. Jak już, bowiem wskazano, wpływ na opinie elektoratu w mediach społecznościowych i dedykowanych portalach było możliwe po uprzednim przyciągnięciu ich uwagi. Taka sama analogia występuje w przypadku kontaktów bezpośrednich, które w hierarchii ważności umieszczono na ostatnim miejscu. Frekwencja podczas organizowanych spotkań jest uzależniona od częstotliwości ekspozycji danej osoby w telewizji⁶⁴¹.

Mimo, że telewizja jest motorem napędowym pozostałych działań komunikacyjnych należy podkreślić fakt, iż w ramach Ruchu Kukiz'15 nie jest to dominujący kanał, za pomocą którego kierownictwo stowarzyszenia podejmuje interakcje z wyborcami. Należy, więc w ramach badania wpływu technik komunikacyjnych na sposób prowadzenia kampanii wyborczych, organizowanie działań przez ruch oraz zmiany w strukturze organizacyjnej, położyć szczególny nacisk na te formy, które spełniają najistotniejszą rolę w interakcjach pomiędzy działaczami

⁶⁴¹ Rozpatrując hierarchię najistotniejszych form komunikacyjnych pomiędzy organizacjami typu politycznego a wyborcami Rozmówca stwierdził, że: "najistotniejszym medium jest telewizja, ponieważ ma ona największy zasięg (...) Nie bez znaczenia jest fakt, że każda formacja, która uzyskuje władzę w początkowym stadium dokonuje szeroko rozumianych zmian w telewizji (...) Obecnie techniki manipulacji są niezwykle zaawansowane, co sprawia, że nie jest prawdą aby telewizja była IV władzą. Ona jest władzą I, ponieważ dziennikarze są w stanie każdego wykreować i każdego zniszczyć. Zależy to jedynie od woli osób pracujących w telewizji. Drugą formą komunikacyjną jest Internet. W tym wypadku manipulacja jest o wiele trudniejsza, ponieważ powstało mnóstwo różnego rodzaju portali lewicowych, prawicowych, patriotycznych itp. Tutaj oferta jest bardzo duża, co wpływa na utrudnianie potencjalnej manipulacji. Oczywiście podejmowane są próby w tym zakresie, np. poprzez wynajmowanie ludzi, którzy następnie komentują w określony sposób pewne wydarzenia itp. Jest to jednak trudne. Trzecią formą jest prasa. Łączy się ona z Internetem w niektórych sposobach komunikacyjnych oraz docieraniu do czytelników. Prasa posiada ponadto nadal duży zasięg mierzony wydaniem papierowymi. Czwartą formą jest radio, a ostatnią kontakty bezpośrednie." W tym kontekście należy zauważyć, że w opinii Rozmówcy nr 1 motorem napędzającym zainteresowanie życiem politycznym jest wspomniana wcześniej telewizja. W czasie kampanii wyborczych stosowane są bowiem zabiegi, które mają na celu przyciągnięcie i utrzymanie uwagi obywateli. Dopiero kiedy wspomniane zainteresowanie zostanie wzbudzone w potencjalnym odbiorcy wówczas można docierać do niego za pomocą kontaktu bezpośredniego. W takim bowiem momencie spotkania z wyborcami zyskują na znaczeniu i wpływają na dalszy wzrost popularności polityków. Jest to spowodowane pewnego rodzaju celebryzacją. Polityk, który jest nieustannie pokazywany w telewizji wzbudza zainteresowanie u potencjalnych wyborców, którzy tym chętniej chcą się z nim spotkać. Jest to jednak chęć nie tyle zobaczenia się z politykiem, ale zobaczenia się z osobą znaną z telewizji. Wspomniane medium kreuje więc i czyni popularnymi określone osoby. W okresie między wyborczym na spotkania z politykami będzie przychodzić dwu - trzykrotnie mniej ludzi, ponieważ nie ma wówczas wspomnianego kreowania wizerunku. W przypadku Ruchu Kukiz'15 należy podkreślić fakt, że P. Kukiz jest charyzmatycznym liderem, co sprzyja popularności telewizyjnej. To, w opinii Rozmówcy nr 1, przełożyło się automatycznie na zainteresowanie ludzi, którzy oglądając dużą ilość materiałów w telewizji, zaczęli poszukiwać wypowiedzi P. Kukiza w Internecie.

stowarzyszenia a wyborcami. Zarówno kontakty bezpośrednie, jak również pośrednie w formie komunikacji bazującej na Internecie posiadają wpływ na sposób prowadzenia kampanii wyborczych, organizowanie działań przez ruch, a w szczególności na zmiany w strukturze organizacyjnej. Jak wskazano w analizie zaprezentowanej w poprzednim akapicie, wprowadzie telewizja jest motorem napędowym działań, lecz istotnym była również niekorzystna ekspozycja Ruchu Kukiz'15 w mediach masowych. Na tej podstawie kierownictwo podjęło decyzję o prowadzeniu aktywności w Internecie. Stał się on sercem komunikacyjnego krwioobiegu stowarzyszenia z chwilą uzyskania pewnej niezależności w stosunku do głównych nadawców medialnych. Momentem przełomowym były wybory prezydenckie w 2015r., kiedy P. Kukiz uzyskał nadszpodziewanie dobry wynik. Wówczas wytworzyło się naturalne zainteresowanie kandydatem i jego działaniami, które jednocześnie wymuszało na mediach masowych konieczność ekspozycji planów politycznych i działań charakteryzowanego polityka. Wspomniane uniezależnienie się P. Kukiza i jego nowotworzonej inicjatywy publicznej zwiększyło zakres swobody działania stowarzyszenia. Na bazie Internetu stymulowana była aktywność bezpośrednia, między innymi poprzez organizowane w terenie „Kuźnie talentów”, które inicjując swoje powstanie w mediach społecznościowych przenosiły aktywność również na grunt terenowy. Dodatkowo charyzma i rozpoznawalność lidera, w połączeniu z osiągniętym wynikiem wyborczym, zapewniały dopływ nowych aktywistów, co przełożyło się na stworzenie samonakręcającej się spirali działań. Nie może, więc dziwić fakt, że obecnie w ramach struktury organizacyjnej Ruchu Kukiz'15 funkcjonuje komórka złożona z sześciu wolontariuszy grafików, którzy zajmują się produkcją materiałów umieszczanych w Internecie⁶⁴². Dodatkowo warto podkreślić opinię Rozmówcy nr 1, który stwierdził, że koniecznym jest istnienie komórki, której zadaniem będzie szeroko rozumiane prowadzenie komunikacji w Internecie⁶⁴³. Stał się

⁶⁴² Wspomniane osoby zajmują się produkcją filmową, mają programy do obróbki materiałów. Posiadają one dostęp, jako administratorzy bądź redaktorzy, do portali stowarzyszenia i mają zgodę kierownictwa na wykazywanie się własnymi inicjatywami i pomysłami w tych miejscach. Ich praca polega między innymi na robieniu różnego rodzaju grafik, obrabianiu filmów, robieniu grafik statystyk itp.

⁶⁴³ W opinii Rozmówcy nr 1 w obecnych ugrupowaniach bądź stowarzyszeniach koniecznym jest istnienie komórki, której zadaniem będzie szeroko rozumiane prowadzenie komunikacji w Internecie. Co więcej, partie i ruchy, które nie są zakotwiczone w głównym nurcie politycznym mogą nie mieć innej możliwości aby poinformować obywateli np. o działalności posłów itp. Przykładowo do początku stycznia 2016r. Ruch Kukiz'15 miał, w podziale na 40 posłów, złożonych 104 interpelacje, co daje 2,7 interpelacji na posła, Prawo i Sprawiedliwość legitymuje się wskaźnikiem na poziomie 1,6, a dla kontrastu warto wskazać, że Polskie Stronnictwo Ludowe ma 4 interpelacje złożone łącznie przez

on, bowiem nowym polem rywalizacji, które umożliwia nawiązywanie interakcji pomiędzy wyborcami a politykami w przystępnej i efektywnej formie. Nowa technologia, która jest źródłem powstania nowych kanałów komunikacyjnych stwarza pole, na którym możliwe jest kształtowanie się preferencji elektoratu. W związku z powyższym koniecznym jest posiadanie w swojej strukturze specjalistów, którzy będą dysponowali umiejętnościami przyciągania uwagi obywateli i wpływania na ich poglądy. Polityka musi jednak wykraczać poza media elektroniczne, aby stanowić namacalny dowód związku z wyborcami i ich oczekiwaniami. Zasadnym jest, więc posiadanie struktury możliwej do dostosowania się do zmieniających się warunków zewnętrznych. Jeżeli więc nastąpi wzbudzenie aktywności elektoratu w formie działań bezpośrednich współczesne ugrupowania muszą być przygotowane na jego zagospodarowanie i skanalizowanie jego mobilizacji, aby możliwe było utrzymanie wiarygodności wizerunkowej. Istotnym jest również wskazanie doniosłej roli konstruowania strategii przed zainicjowaniem działań na scenie politycznej. W Ruchu Kukiz'15 jeszcze przed wyborami prezydenckimi w 2015r. podjęto decyzję o oparciu aktywności stowarzyszenia na kontaktach bezpośrednich oraz mediach elektronicznych. Trafność wyboru wspomnianych kanałów była oparta na rozpoznawalności lidera. Na tej podstawie zaprojektowano model struktury stowarzyszenia, dzięki czemu nie dokonywano w późniejszym czasie działań dostosowawczych.

5.5.3 Komunikacja wewnątrzpartyjna

Badanie nastrojów panujących w Ruchu Kukiz'15 jest prowadzone metodą intuicyjną przez dwie osoby, które są pracownikami biura parlamentarnego. Ich zadaniem jest odbieranie informacji, które zarówno członkowie, jak i sympatycy stowarzyszenia chcą przekazać jego kierownictwu. Do kompetencji wspomnianych pracowników należy przekazanie danej wiedzy do odpowiednich osób⁶⁴⁴. Adekwatnym

wszystkich posłów tej partii. Wyeksponowanie takich faktów za pomocą mediów tradycyjnych przez ruch Kukiz'15 mogłoby być, w opinii Rozmówcy nr 1 niemożliwe.

⁶⁴⁴ W przypadku dbałości o mechanizmy wewnątrzpartyjne komunikacyjne Rozmówca nr 1 wskazał, że: „są zatrudnione dwie osoby, które są odpowiedzialne bezpośrednio za kontakty z sympatykami i członkami stowarzyszenia. Nie ma dodatkowej, specjalnej komórki, chociażby z uwagi na brak środków. Wspomniane osoby są odpowiedzialne za komunikację wewnątrz stowarzyszenia, sprawne przekazywanie informacji. Są to bardzo ideowe osoby i samokontrola wśród nich jest bardzo wysoka.

przykładem, który można zakwalifikować, jako badanie nastrojów panujących w ruchu, jest nadzorowanie procesu kolportażu projektu statutu oraz odbieranie informacji zwrotnych i przekazywanie liderom uzyskanych uwag do analizy. Wspomniany system należy uznać za innowacyjny w kontekście badania nastrojów panujących w organizacji, w stosunku do innych aktorów polskiej sceny politycznej, którzy nie prowadzą jakichkolwiek działań mających na celu rozpoznawanie poglądów szeregowych członków swoich ugrupowań. Niezbędnym jest jednak prowadzenie charakteryzowanych analiz w trybie ciągłym. Pewną obiekcją w tym kontekście mogą budzić narzędzia, które są stosowane do określania nastrojów. Są nimi, bowiem media społecznościowe, a w szczególności stworzone na ich podstawie grupy poparcia. Stosowana metoda może nie zapewnić poziomu informacji, który rzetelnie odzwierciedli poglądy szeregowych członków z uwagi na niekontrolowany przepływ informacji, jaki panuje w Internecie. Niemniej jednak połączenie wspomnianego sposobu z inną metodą weryfikowania pozyskanych danych może stanowić pewien rodzaj kontroli krzyżowej, który będzie obrazował realny stan stowarzyszenia. Jest to tym istotniejsze, że w ruchu nie funkcjonują niepublikowane procedury i zarządzenia, co może wpływać na wzrost zaufania szeregowych działaczy w stosunku do kierownictwa oraz wyeksponowanie promowanej koncepcji ruchu, który jest tworzony przez obywateli i dla obywateli.⁶⁴⁵

Rekrutacja członków w ramach Ruchu Kukiz'15 posiada bierny charakter. Nie prowadzi się, więc działalności terytorialnej, która miałaby na celu poszukiwanie

Można powiedzieć, że wspomniane osoby współtworzyły ruch od podstaw. Ich praca wynosi około 16-18 godzin na dobę. Codzienna aktywność wspomnianych osób jest inna, więc trudno jest ją jednoznacznie scharakteryzować. Wynika to z faktu, że różny rodzaj informacji jest przekazywany. Ostatnio (rozmowa miała miejsce w dniach 27-29.01.2016r. - przyp. aut.) tematem przewodnim były zadania związane z tworzeniem się samego stowarzyszenia, np. rozsyłanie statutu do opiniowania oraz przyjmowanie opinii, rozsyłanie deklaracji i ich zwrotny odbiór, kolportaż informacji o planowanych akcjach jak np. akcja referendalna itp.(...) W obowiązkach wspomnianych osób leży również odbieranie komunikatów zwrotnych i właściwe na nie reagowanie." Należy ponadto podkreślić, że analiza otrzymywanych informacji jest również prowadzona przez pozostałych członków biura parlamentarnego. Dodatkowo w stowarzyszeniu odbierane są informacje merytoryczne, programowe. W tym wypadku istnieje podział kompetencyjny. Adresatem danych tematycznych są posłowie.

⁶⁴⁵ Zdaniem Rozmówcy nr 1: „Instrumentami, które w Ruchu Kukiz'15 służą do rozpoznawania nastrojów są media społecznościowe, a w szczególności grupy poparcia na Tweeterze i Facebooku, które liczą kilka tysięcy członków. Za ich pomocą prowadzi się również weryfikację osób chcących przyłączyć się do stowarzyszenia. Nie ma dokładnie przypisanym osobom do prowadzenia monitoringu. Dodatkowo należy zauważyć, że w ramach ruchu nie funkcjonują niepublikowane instrukcje bądź unormowania, które obowiązywałyby do czegośkolwiek szeregowych członków.”

w gminach potencjalnych osób, które swoimi umiejętnościami mogłyby merytorycznie wzbogacić stowarzyszenie, a następnie przekonywanie ich do akcesu⁶⁴⁶. Należy podkreślić, że ruch zaczyna zmagać się z problemem zamykania się szczebli terenowych na nowych członków, którzy mogą stanowić zagrożenie dla dotychczasowych działaczy⁶⁴⁷. Są to niepokojące sygnały, które po pierwsze stanowią zaprzeczenie ogólnej idei deklarowanej przez kierownictwo, po drugie są one groźne dla bytu organizacyjnego stowarzyszenia, ponieważ jest ono pozbawione finansowania ze środków publicznych i całą aktywność opiera na pracy członków oraz sympatyków. Z chwilą, gdy np. parlamentarna aktywność posłów z ramienia Ruchu Kukiz'15 będzie postrzegana coraz bardziej negatywnie stowarzyszenie może nie mieć zdolności do odrzucenia narzuconego wizerunku, co w dłuższej perspektywie będzie skutkowało spadkiem popularności i zanikiem organizacyjnym. Pozyskiwanie wykwalifikowanych członków i sympatyków, którzy nierzadko są postrzegani, jako autorytety w swoich społecznościach, może wzmocnić obywatelski i oddolny charakter ruchu, a także podbudować kanały komunikacyjne, które są najbardziej dopasowane do profilu stowarzyszenia, czyli kontakty bezpośrednie oraz pośrednie na bazie Internetu. Dzięki temu możliwe będzie np. aktywne oddziaływanie na organy jednostek samorządu terytorialnego i budowanie własnego wizerunku już na płaszczyźnie terenowej, gdzie funkcjonują stowarzyszenia, które stanowią zaplecze programowe ruchu. Budowanie renomy Ruchu Kukiz'15 poprzez angażowanie na swoją rzecz

⁶⁴⁶ Rozmówca nr 1 stwierdził, że obecnie potencjalni chętni zgłaszają się sami. Jest to tym łatwiejsze, że stowarzyszenie posiada 40 posłów, a tym samym funkcjonuje 40 biur poselskich w 40 na 41 okręgów wyborczych, więc jest wskazany adres, pod który można przyjść, gdzie pracuje dyrektor takiego biura, bądź asystent.

⁶⁴⁷ Jak wskazał Rozmówca nr 1: „Bezspornie bolączką wszystkich ugrupowań, czy stowarzyszeń jest fakt, że nawet w regionach jeżeli ktoś uzyska dobrą pozycję to usiłuje utrzymać hermetyczne grono swoich zwolenników. To jest bardzo duży problem. W ruchu rozpoczęto walkę z takim postępowaniem. Istnieje jednak tendencja do niedopuszczania nowych członków (...) Dlatego, liderzy ruchu postanowili, że będzie wręcz egzekwowane pozyskiwanie członków, tym bardziej, że jest duża chęć wstępowania do ruchu. Ludzie dzwonią, aby nie byli pomijani w działaniach. Prawdopodobnie obecni członkowie stowarzyszenia obawiają się, że nowi członkowie będą lepiej zorganizowani, bardziej kreatywni i zachwieją ich pozycją. Jedyną możliwością, aby tego uniknąć jest egzekwowanie, aby nie wykluczać chętnych do wstąpienia do ruchu. Jak wspomniano wcześniej, tacy ludzie dzwonią na sejmowy numer telefonu, do klubu parlamentarnego i się skarżą. Po kilku takich telefonach następowała interwencja z centrali w regionie z prośbą, aby więcej nie tworzyć takich sytuacji. Oczywiście członkowie w regionie w rozmaity sposób argumentują swoją pasywność. Czasami jest to brak zaufania do danej osoby, czasami związanie z innymi opcjami politycznymi, ale zabroniono regionom tego typu weryfikacji, aby uniemożliwić nadużycia.”

lokalnych autorytetów może być metodą na zneutralizowanie negatywnego przekazu, który jest eksponowany w mediach masowych.

Zaprezentowany powyżej wątek posiada swoje rozwinięcie w ramach kolejnego zagadnienia, które dotyczyło systemu rejestracji członków oraz jego zawartości. Kierownictwo stowarzyszenia deklaruje, że zagospodarowanie kapitału ludzkiego jest jego priorytetem z uwagi na fakt oddolnego tworzenia całej organizacji oraz pozbawienia jej funduszy z budżetu państwa. Istotnym narzędziem jest w tym wypadku deklaracja członkowska, w której koniecznym jest wskazanie wykształcenia, przebiegu kariery zawodowej, zainteresowań itp. Dzięki temu możliwe jest sprecyzowanie obszaru indywidualnej aktywności dla każdego członka oraz wytworzenie w nim poczucia jego ważnej roli w ramach stowarzyszenia⁶⁴⁸. Dodatkowo należy zauważyć, że wspomniane deklaracje są poddawane analizie przez pracowników klubu parlamentarnego. W Ruchu Kukiz'15 istnieje w tym zakresie pewna niekonsekwencja, która w praktyce prowadzi do marginalizacji szeregowych członków. Kierownictwo stowarzyszenia w zbyt dużym stopniu skupiło swoją uwagę na działalności parlamentarnej, podczas gdy oddolność wymaga zaangażowania również na płaszczyźnie samorządowej. Niezbędnym jest bowiem nawiązywanie stałych relacji z własnymi członkami oraz posiadanie pomysłu na ich zagospodarowanie. W innym wypadku następuje odseparowanie się szczebla centralnego, operującego na arenie

⁶⁴⁸ Rozpatrując zagadnienie zagospodarowywania kapitału ludzkiego w organizacjach politycznych istotnym punktem w omawianym stowarzyszeniu jest system rejestracji członków oraz jego zawartość. Funkcjonujący w Ruchu mechanizm został opisany przez Rozmówcę nr 1 w następujący sposób: „Istnieje kilka etapów. Wykorzystując narzędzia internetowe, nawet przy zgłaszaniu się ewentualnych kandydatów na listy wyborcze, był zamieszczany formularz elektroniczny, który posiadał duży zakres danych, przede wszystkim przebieg kariery zawodowej, wykształcenie, zainteresowania. Obecnie w podobny sposób jest skonstruowana deklaracja członkowska. Taka konstrukcja umożliwia efektywne zagospodarowanie danej osoby w ramach ruchu oraz udowodnienie jej, że jest potrzebna poprzez wskazanie indywidualnego obszaru aktywności dla niej. Osoby zajmujące się w stowarzyszeniu komunikacją prowadzą wspomnianą ewidencję. Kiedy pojawia się problem w danej dziedzinie można łatwo odszukać osobę, z którą będzie można skonsultować określone rozwiązania. Nie posiadając więc think tanków, ponieważ ich prowadzenie wymaga środków finansowych, ruch posiada swój wirtualny think tank. W ramach ruchu funkcjonuje np. 1000 rolników, z którymi można omawiać problemy, 1000 lekarzy itp. Właśnie dlatego wspomniane formularze wymagają podania szczegółowych danych (...) Do tego aspektu organizacyjnego liderzy przywiązują bodaj największą wagę. Zasoby ludzkie są podstawą istnienia tego stowarzyszenia.” W analogiczny sposób należy postrzegać istnienie w stowarzyszeniu grup członkowskich, które są wykorzystywane do wykonywania specjalistycznych zadań. Istnieje grupa programowa, stworzona na bazie stowarzyszenia „Koliber”, fundacji „Nowe pokolenie” oraz „Progresywna”. Wspomniane organizacje, dzięki swojej współpracy z Ruchem Kukiz'15, posiadają obecnie przedstawicieli w parlamencie.

parlamentarnej, od terenu, co prowadzi do pozorności masowego członkostwa⁶⁴⁹. Z chwilą zaistnienia konieczności niemożliwym jest wykorzystanie do pracy na rzecz danej organizacji osób, które kiedyś zadeklarowały swój akces, ponieważ najczęściej są one rozczarowane sposobem funkcjonowania macierzystego stowarzyszenia.

Przedstawione wnioski łączą się bezpośrednio z praktycznym wpływem, jaki członkowie ruchu mogą wywierać na prowadzoną w jego ramach politykę. Z uwagi na brak sformalizowania procedur związanych z funkcjonowaniem stowarzyszenia można domniemywać, że pomniejsze inicjatywy lokalne mogą być realizowane bez przeszkód przez szeregowych działaczy. Większe i bardziej nośne medialnie muszą być uzgodnione z kierownictwem ruchu. Dotychczas wypracowane wnioski wskazują, że kierownictwo Ruchu Kukiz'15 posiada swoją wizję stowarzyszenia, która polega na spontaniczności i luźnych więzach organizacyjnych. Cała aktywność jest natomiast podporządkowana dosyć szerokiej idei zmiany ustroju państwa, której celem jest bardziej bezpośrednie sprawowanie władzy przez obywateli. W związku z powyższym szeregowi członkowie mogą odznaczyć się swoją aktywnością na rzecz ruchu. Nie jest natomiast możliwy wpływ np. na kształt organizacyjny stowarzyszenia, wysokość i sposób wydatkowania potencjalnych składek członkowskich itp. Innymi słowy, można powiedzieć o standardowym wpływie, który sprowadza się do prowadzenia określonego rodzaju aktywności wśród członków macierzystej społeczności lokalnej. Jedynym przejawem wpływu na kształt struktury organizacyjnej może być wskazany wcześniej tryb konsultacyjny nad statutem. Należy jednak podkreślić, że jest to raczej jednostkowy przypadek. Ruch Kukiz'15 opiera się na rozpoznawalności i autorytecie lidera, który posiada określoną wizję kształtu państwa. W związku z powyższym jest ona automatycznie weryfikatorem i ogranicznikiem wpływu i aktywności szeregowych członków.

⁶⁴⁹ Przykładowo, liderzy Ruchu Kukiz'15 przedkładają dużą ilość projektów ustaw, które z uwagi na układ sił w parlamencie nie są wprowadzane w życie. Wobec powyższego wpływ stowarzyszenia na proces sprawowania władzy jest obecnie niezauważalny. Dużo lepszym pomysłem byłoby rozszerzenie obszaru własnej aktywności na jednostki samorządu terytorialnego, które posiadają w swoich kompetencjach wiele zadań leżących w kręgu zainteresowania obywateli. W ten nieco pośredni sposób możliwe jest uzyskanie wpływu na dekompozycję sceny politycznej poprzez prowadzenie efektywnej działalności, w ramach, której następuje wykorzystanie posiadanego kapitału ludzkiego.

Należy zauważyć, że media społecznościowe są najważniejszymi formami komunikacyjnymi wewnątrz stowarzyszenia. Ich wpływ na strukturę organizacyjną jest uzależniony od prowadzonej aktywności w ramach ruchu. Jak wspomniano wcześniej, problemem w Ruchu Kukiz'15 zaczyna być zamykanie się działaczy w terenie na nowych chętnych. Sam fakt uzyskania takich informacji przez kierownictwo świadczy o drożności kanałów komunikacyjnych pomiędzy terenem i centralą. W sytuacji zaistnienia podobnych bądź innych nieprawidłowości na szczeblach gminnych i powiatowych za pomocą mediów społecznościowych możliwe jest szybsze reagowanie. Dodatkowo należy wspomnieć, że w toku minionych kampanii wyborczych w stowarzyszeniu funkcjonował przepływ myśli dotyczący podejmowanych inicjatyw. Zwiększona aktywność terenowa, w połączeniu z relatywnie dużym przepływem informacji, może skutkować modyfikacjami struktury organizacyjnej. Niezbędnym jest jednak uzyskanie określonych wniosków wynikających z prowadzonych działań i przekazywanie ich w konkretne decyzje.

5.5.4 Finanse ruchu

Ruch Kukiz'15 nie przekształcił się w partię polityczną, co skutkuje bezpośrednio pozbawieniem części środków z budżetu państwa przysługujących ugrupowaniom. Uzyskiwane są jedynie środki finansowe na prowadzenie biura parlamentarnego oraz biur poselskich, które w zamysle kierownictwa mają być również siedzibami ruchu w terenie⁶⁵⁰. Planowane jest wprowadzenie składek członkowskich, jednak nie określono jeszcze ich wysokości. Przychody uzyskane z tego źródła mają pokryć wydatki związane z organizacją kampanii wyborczych do organów jednostek samorządu terytorialnego⁶⁵¹. Z uwagi na wskazaną strukturę dochodową w ruchu nie przeprowadzano analiz kosztowych pozyskania określonych segmentów elektoratu. Należy stwierdzić, że lepszym rozwiązaniem byłoby prowadzenie bardziej

⁶⁵⁰ Rozmówca nr 1 wskazał, że Ruch Kukiz'15 uzyskuje jedynie środki z budżetu państwa na prowadzenie biura parlamentarnego, czyli zakup paliwa do samochodu, papieru, tonerów, pokrycia kosztów osobowych pracowników. Wspomnianych środków nie można przenosić pomiędzy działaniami w ramach klasyfikacji budżetowej.

⁶⁵¹ Uzyskane środki finansowe posłużą do organizacji kampanii wyborczych w wyborach samorządowych. Pieniądze będą przeznaczane na budowanie wizerunku i struktur na niższych szczeblach.

zorganizowanej, opartej o szczegółowy harmonogram działań, pracy w terenie. Analiza profili w mediach społecznościowych Ruchu oraz wybranych posłów z jego ramienia wskazuje na standardowy tok ewolucji, w myśl którego działacze szczebla centralnego nie prowadzą ani nie stymulują inicjatyw o znaczeniu lokalnym ograniczając się jedynie do uczestnictwa w obchodach uroczystości. Jest to typowy sposób postępowania reprezentowany przez przedstawicieli tradycyjnych ugrupowań funkcjonujących na polskiej scenie politycznej, od której kierownictwo stowarzyszenia w sferze werbalnej się odżegnuje. Koniecznym jest prowadzenie działań dwukierunkowych- na arenie parlamentarnej oraz na szczeblu samorządowym. Bardziej istotnym niż pozyskiwanie środków finansowych ze składek członkowskich jest budowanie struktur lokalnych w oparciu o merytorycznych przedstawicieli. Dzięki temu zostanie opracowany program, który będzie dostosowany tak do potrzeb wyborców jak i możliwości danych gmin i powiatów. Ruch Kukiz'15 jest w stałym niebezpieczeństwie z uwagi na prezentowany apel wyborczy oparty na buncie wobec istniejącego status quo. Uzyskanie dostępu do władzy może okazać się bolesnym zderzeniem z rzeczywistością, a co za tym idzie koniecznością porzucenia bądź znacznego zmodyfikowania uprzednio głoszonych postulatów, co spowoduje gwałtowną erozję poparcia wyborczego i w efekcie końcowym organizacyjny upadek. Przestrogą dla kierownictwa ruchu powinna być historia takich ugrupowań jak Twój Ruch, Samoobrona RP oraz Liga Polskich Rodzin. Wspomniane partie również głosiły atrakcyjne postulaty, jednak rzeczywistość parlamentarna zweryfikowała praktyczną możliwość wprowadzenia ich w życie. Należy zauważyć, że charakteryzowane stowarzyszenie przynajmniej w części odwołuje się do wyborców wspomnianych ugrupowań. Wskazany elektorat jest jednak niestabilny w swoich poglądach. Kierunkiem, w którym powinien więc podążać Ruch Kukiz'15, aby zapewnić sobie przetrwanie organizacyjne i rozwój, jest zbudowanie realnego programu wyborczego dla szczebla samorządowego oraz parlamentarnego. Za ich pomocą należy dążyć do wytworzenia trwałych związków z określonymi segmentami wyborców. Przy czym należy zauważyć, że z uwagi na układ sił w Sejmie RP istotniejszym jest kreowanie rzeczywistości lokalnej. Nie można również polegać jedynie na idei zmiany systemowej. Jak wskazano w rozdziale I, w demokracji wszelkie spory są rozstrzygane drogą pokojową z poszanowaniem funkcjonujących reguł. Aby więc możliwe było wprowadzenie okręgów jednomandatowych czy indywidualnej

odpowiedzialności posła, który ma być związany głosami wyborców, koniecznym jest zdobycie władzy. Jest ono możliwe dzięki pozyskiwaniu wiedzy o potrzebach i oczekiwaniach wyborców, tworzeniu adekwatnego do nich programu wyborczego, a następnie, za pośrednictwem wyselekcjonowanych kanałów komunikacyjnych, kształtowanie preferencji elektoratu. Innymi słowy, jakakolwiek zmiana systemowa musi uwzględniać ściśle powiązanie z programem zawierającym partykularne kwestie istotne z punktu widzenia danego zbioru wyborców. Kierownictwo ruchu powinno, więc skupić się na budowaniu stałej aktywności członków i sympatyków zorientowanych na jednostkowe sprawy danych społeczności lokalnych, aby w następnej kolejności uzyskać na tyle dużą siłę organizacyjną, mierzoną ilością reprezentantów stowarzyszenia w parlamencie, aby móc przeprowadzić głoszone zmiany systemowe.

Wzmocnieniem wypracowanych wniosków jest sposób w jaki w Ruchu Kukiz'15 sfinansowane zostały wydatki na cele wyborcze. Należy podkreślić, że w przypadku kampanii parlamentarnej $\frac{1}{5}$ środków pochodziła z mikrowpłat natomiast kandydaci na posłów, którzy byli zobligowani do pokrycia wydatków w ramach indywidualnych działań, nie wykorzystali przysługujących im ustalonych limitów finansowych. W analogiczny sposób pokryto również koszty kampanii prezydenckiej P. Kukiza. Świadczy to po pierwsze, o rzadko spotykanym w polskich realiach wspieraniu materialnym działań politycznych przez indywidualnych obywateli, po drugie o dużym zaangażowaniu sympatyków w ramach prowadzonych działań kampanijnych, którzy dzięki wymyślaniu kreatywnych i przyciągających uwagę akcji terenowych w dużej ilości zniwelowali finansową przewagę konkurencyjnych ugrupowań. Pieniądze zostały, więc zastąpione kompetencjami i pracą sympatyków. Wspomniany kapitał można jednak bardzo łatwo stracić, jeżeli głoszony apel nie zostanie wcielony w życie. Nie jest to natomiast możliwe bez reprezentowania potrzeb i interesów wyborców zebranych w jednym programie wyborczym.⁶⁵²

⁶⁵² Mechanizm finansowania prowadzonych działań, jak również sposób radzenia sobie z niedoborami środków pieniężnych Rozmówca nr 1 opisał w następujący sposób: "kandydaci pokrywali z prywatnych środków koszty kampanii wyborczych. Kampania prezydencka P. Kukiza kosztowała 600 000 PLN. Pieniądze pochodziły z mikrowpłat. każdy mógł wpłacić 10 PLN, 20 PLN, 50 PLN. Środki zostały rozdysponowane na ulotki, wolontariusze działali non profit, nie wykupywano praktycznie billboardów oraz czasu antenowego, ponieważ nie było na to pieniędzy. P. Kukiz mógł w ramach posiadanych środków pokrywać koszty transportu, ale robił to z prywatnych pieniędzy, podobnie jak opłacał koszt

5.5.5 Kampania wyborcza

Zaprezentowane dotychczas rozważania posiadają swoje przedłużenie w ramach omówienia sposobów prowadzenia działań kampanijnych przez kierownictwo ruchu. Należy stwierdzić, że przeprowadzono analizę, na podstawie której zdefiniowana została struktura wyborców stowarzyszenia, przy czym było to badanie ex post bazujące na kwestionariuszach osobowych i rozmowach z sympatykami. Dodatkowo należy pamiętać, że P. Kukiz, jako osoba rozpoznawalna oraz od lat zaangażowana w promowanie jednomandatowych okręgów wyborczych, mógł liczyć na poparcie osób, które dotychczas nie uczestniczyły w życiu politycznym. Jak zauważyło samo kierownictwo ruchu, stowarzyszenie uzyskało swoje poparcie od wyborców niezadowolonych, którzy nie są przywiązani do jednego ugrupowania, lecz w każdych wyborach oddają głosy na inne ugrupowanie⁶⁵³. Wobec powyższego przed Ruchem

pobyty w różnych miejscach. Czas antenowy nie był wykupiony- wykorzystano jedynie ten, który przysługiwał ustawowo kandydatowi. Wykupiono spot reklamowy, ale jego koszty były marginalne (...) W przypadku kampanii parlamentarnej wydano około 1,5 mln PLN (...) Zgodnie z prawem każdy kandydat mógł wpłacić na organizację działań określoną sumę pieniędzy, zgodnie z ustanowionym limitem, ale większość kandydatów z ramienia stowarzyszenia wpłaciło mniej lub wielokrotnie mniej aniżeli wynosił maksymalny próg z uwagi na brak środków. Orientacyjnie wspomniany limit wynosi około 47 000 PLN, zaś średni koszt kampanii jednego posła, który zdobył mandat z ramienia ruchu wynosił nie więcej niż 10 000 PLN. Z samych mikrowpłat, czyli środków które można było przeznaczyć na kampanię centralną, uzyskano około 300 000 PLN. Kandydaci na posłów wpłacali środki na własne kampanie. Za wspomniane środki pochodzące z mikrowpłat wykupionych zostało kilka spotów radiowych, również w przypadku kampanii przed wyborami parlamentarnymi nie wykupiono u nadawców komercyjnych czasu antenowego zarówno w telewizji jak i w radiu. Skorzystano jedynie z tego, co jest zapisane ustawowo. Dodatkowo wyprodukowano dwa spoty telewizyjne, wypuszczono nieco ulotek." W trakcie kampanii korzystano z darmowej reklamy. Respondent nr 1 opisał omawiany aspekt działalności w następujący sposób: „Wprowadzono w życie pomysł z tzw. „kukizofurami”. Skoro stowarzyszenie nie dysponowało środkami, które można było przeznaczyć na bannery to uznano, że jeżdżącymi bannerami mogą być samochody nazwane „kukizofurami”. Ogółem oklejonych zostało kilka tysięcy samochodów w całej Polsce, a wspomniany komunikat został multiplikowany na stronie internetowej. Należy podkreślić, że ludzie sfinansowali wspomniany pomysł ze środków własnych. Następnie każdy normalnie poruszał się takim samochodem oklejonym wizerunkiem P. Kukiza.” Dodatkowo, w opinii Rozmówcy, świadczeniem niepieniężnym jest wykorzystywanie wiedzy merytorycznej członków i sympatyków ruchu. Dzięki szczegółowym ankietom osobowym uzyskano dostęp do osób, które mogły świadczyć różnego rodzaju usługi np. bardzo potrzebni graficy komputerowi, którzy zespolicili się w jednolitą grupę itp. Wspomniane działania są tym istotniejsze w kontekście informacji, że stowarzyszenie nie pobiera składek członkowskich. Z uwagi na fakt powstania stowarzyszenia w 2015 r. nie można w jego przypadku uzyskać danych dotyczących ponoszenia wydatków na przestrzeni całej kadencji.

⁶⁵³ W opinii Rozmówcy nr 1 istnieje pewna reguła wyborcza: „od około 15 lat istnieje pewne grono wyborców niezadowolonych i od kilku wyborów z rządu nowe ugrupowania, które usiłują uzyskać mandaty w parlamencie, uzyskują poparcie na pewnym, stałym poziomie. Wspomniany elektorat jest określany przez ugrupowania głównego nurtu politycznego jako „mniej świadomy”, co jest w praktyce nieprawdą, ponieważ jest dokładnie odwrotnie. Liderzy ruchu Kukiz'15 raczej rozumieją sposób myślenia

Kukiz'15 stoi bardzo trudne zadanie zbudowania własnego, lojalnego elektoratu. Żeby było to jednak możliwe niezbędnym jest nie tyle głoszenie idei zmiany, ponieważ ona przyniosła już swój efekt wyborczy, ale również zmienianie rzeczywistości na bazie posiadanych sił i środków. Bazowanie jedynie na aktywności parlamentarnej w sytuacji, gdy jedno ugrupowanie posiada większość pozwalającą na samodzielne sprawowanie władzy nie może spowodować rozszerzenia dotychczasowego poparcia wyborczego. Trudnym jest ponadto ugruntowanie własnej pozycji wyłącznie na wyborcach niezdecydowanych, ponieważ apel oparty na proteście zwykle domaga się relatywnie szybkiej realizacji. Koniecznym jest więc znalezienie alternatywnej płaszczyzny, na której mogłyby znajdować swoje odzwierciedlenie głoszone poglądy, w tym wypadku dotyczące pro obywatelskości.

Do najważniejszych form komunikacyjnych, które odegrały kluczową rolę dla stowarzyszenia w trakcie kampanii wyborczych w 2015r., należy zaliczyć telewizję i Internet, przy czym należy pamiętać o dużej rozpoznawalności P. Kukiza, która również kreowała dużą nośność medialną. Dzięki niej możliwe było pozyskanie przez lidera ruchu dużej ilości czasu antenowego, który poświęcali mu zarówno nadawcy prywatni jak i publiczni. W ten sposób promowany przekaz uzyskał odpowiednią popularność, dzięki czemu możliwe było jego dalsze rozpropagowywanie za pomocą narzędzi internetowych, ponieważ wykreowane zainteresowanie zostało przeniesione

wspomnianych wyborców. Przeżyli oni bowiem rozczarowanie Samoobroną RP, Ruchem Poparcia Palikota. Mają oni podawany pewien przekaz przed wyborami. To, że zostali przez ugrupowania, na które głosowali, oszukani nie jest ich winą. Jeżeli jest partia, która przekracza próg wyborczy i jednocześnie posiada dobre intencje, chce wprowadzać dobre zmiany to może liczyć na około 10%-12% poparcia na początek, ale później musi udowodnić w parlamencie, że jest w stanie zarówno pracować jak i spełniać swoje obietnice (...) Należy jednak zauważyć, że przy każdych wyborach jest niestabilny elektorat rządu do 12%. W przypadku ruchu Kukiz'15 to nie kierownictwo stowarzyszenia monitorowało elektorat, lecz w trakcie kampanii przed wyborami prezydenckimi, gdzie nie było monitoringu, ci wyborcy ujawnili się sami. Nie trzeba było więc prowadzić takich działań. Oczywiście kierownictwo ruchu posiada informacje o tym kto był członkiem jakiego ugrupowania wcześniej, bądź na kogo głosował w przeszłości, co wynikało tak z kwestionariuszy osobowych jak i przeprowadzanych rozmów. Okazało się, że 30%-40% to byli dawni wyborcy Samoobrony RP i Twojego Ruchu. Czuli się oszukani i uwierzyli w nową ideę. Natomiast 60% to ludzie, którzy nie uczestniczyli wcześniej w wyborach, tzw. „antysystemowy”, którzy aktywizowali się, ponieważ dostrzegli w ruchu szansę dla siebie i swoich postulatów. Wspomniane informacje są potwierdzone faktem, że ostatnie wybory parlamentarne legitymowały się nieco wyższą frekwencją wyborczą i to jest dokładnie ten elektorat, który nie uczestniczył wcześniej w wyborach, a który poparł ruch Kukiz'15. Dodatkowo mocno zmobilizowała się Polonia, wśród której stowarzyszenie wygrało" W opinii autora rozprawy wspomniane kwestionariusze osobowe, na których wskazywano historię własnych głosowań należy uznać za quasi- badanie ankietowe. W przypadku tzw. „antysystemowców” kierownictwo ruchu prawdopodobnie posiadało również pewną wiedzę np. pochodzącą z wcześniejszych inicjatyw politycznych P. Kukiza oraz jego ogólnej aktywności artystycznej, która jest związana z podejściem niechętnym wobec polityki i ruchów politycznych.

również w środowisko mediów społecznościowych i portali tematycznych, które stanowią główny kanał komunikacyjny ruchu. Na bazie tak stworzonego mechanizmu następowało dalsze formowanie preferencji wyborczych.⁶⁵⁴

⁶⁵⁴ W opinii Rozmówcy nr 1 telewizja uruchamia zintensyfikowane kontakty bezpośrednie poprzez danie impulsu, następnym medium jest Internet, w dalszej kolejności prasa, a na końcu radio. Zdaniem Respondenta nr 1 jest oczywiście kilka bardzo popularnych programów radiowych, jak np. „Siódmy dzień tygodnia”, ale absorbuje on uwagę zaledwie ułamka całej populacji wyborców. Słuchalność jest w takich wypadkach na poziomie 50-70 tys. Przykładowo, zdarzało się, że w Internecie zasięg posta na przestrzeni tygodnia osiągał poziom 6-7 mln odbiorców. Debatę telewizyjną oglądało ponad 6 mln wyborców. Należy w tym miejscu podkreślić, że w opinii Rozmówcy nr 1 Internet zyskuje coraz większy wpływ na kształt sceny politycznej i możliwe jest, że za cztery lata stanie się wiodącym kanałem komunikacyjnym. Co szczególnie istotne, dzięki wspomnianemu medium stowarzyszenie uzyskało 9% wynik wyborczy. Należy podkreślić, że, w opinii Rozmówcy nr 1 Internet to media społecznościowe, ale również portale opiniotwórcze, jak wpolityce, które nie wydają już nawet swoich egzemplarzy w wersjach papierowych, uzyskują coraz większy wpływ na kształt sceny politycznej w Polsce. Często trzy największe portale, tj. Onet, Interia oraz WP zamieszczają artykuły ze wspomnianych opiniotwórczych portali co multiplikuje przekaz, dzięki czemu dociera on do znacznie szerszej grupy osób. Nie można więc zawęzić Internetu i komunikacji z nim związanej jedynie do mediów społecznościowych. W sieci, zdaniem Rozmówcy, nr 1 punkt widzenia na tę samą sprawę bywa szerszy, ponieważ w telewizji dany materiał tworzy dziennikarz, a w Internecie o tej samej sprawie może wypowiedzieć się większe grono osób. Zasadnym jest również wskazanie, że w opinii Rozmówcy nr 1 przekaz telewizyjny dotyczący inicjatywy politycznej P. Kukiza ewoluował od czasu ogłoszenia zamiaru ubiegania się o urząd prezydenta RP do momentu zakończenia kampanii parlamentarnej. Respondent nr 1 stwierdził, że: „P. Kukiz jest bardzo charyzmatycznym liderem, co sprzyja popularności telewizyjnej. Nie miało w tym wypadku większego znaczenia, czy przekaz na jego temat będzie pozytywny, czy negatywny, choć należy podkreślić, że w kampanii przed wyborami prezydenta RP, P. Kukiz był pokazywany w pozytywnym świetle, gdyż nikt nie traktował jego kandydatury poważnie. W tym kontekście dużo większy problem pojawił się w wyborach parlamentarnych. Ogólnie, P. Kukiz był pewnego rodzaju ciekawostką w telewizji. Należy dodać, że osobą znaną był już przed wyborami, ale ogłaszając swój start w wyborach wywołał dodatkowo pewną sensację, z uwagi na fakt, że znana z innego pola aktywności osoba zamierza ubiegać się o stanowisko prezydenta RP. Również super informacją medialną byłoby, gdyby inny artysta, nawet niezaangażowany w różne inicjatywy polityczne, ogłosił swój start w wyborach. W ten sposób poruszona została informacyjna kula śnieżna. Po ogłoszeniu swoich planów politycznych przez P. Kukiza, powstało wokół niego duże zainteresowanie ze strony dziennikarzy i nadawców telewizyjnych. To przełożyło się automatycznie na zainteresowanie ludzi, którzy oglądając dużą ilość materiałów w telewizji, zaczęli poszukiwać wypowiedzi P. Kukiza w Internecie. Następnie, dostrzegając szczerść i autentyczność lidera ruchu, zaczęto interesować się spotkaniami bezpośrednimi, które organizowali członkowie stowarzyszenia. W taki sposób spirala zainteresowania sama zaczęła się nakręcać. Wszystko jednak rozpoczęło się od telewizji. Początkowo jednak P. Kukiz nie był atakowany. Był postrzegany jako interesujący muzyk, którego warto pokazywać, ale który nie ma szans na zdobycie więcej niż 2% głosów. Był więc eksponowany raczej w neutralnej formie (...) Należy jednak pamiętać, że każda telewizja kieruje się interesem ekonomicznym. Innymi słowy są to komercyjne przedsiębiorstwa, które muszą zarabiać. Dlatego pokazuje się coś co ma zapewnić oglądalność, która przekłada się na wzrost cen sprzedawanego czasu antenowego pod reklamy itp. W tym wypadku opłacalnym materiałem były relacje związane z P. Kukizem, tym bardziej, że nikt nie otrzymał żadnego zakazu odgórnego związanego z pokazywaniem materiałów w tym kontekście. Sposób ekspozycji zmienił się z chwilą, gdy w powszechnej świadomości dostrzeżono, że lider stowarzyszenia może być realnym zagrożeniem dla całego establishmentu. Wówczas nie można już było zrezygnować z całkowitego pokazywania P. Kukiza, ponieważ to mogłoby przynieść odwrotny efekt. Mogłoby bowiem wzbudzić podejrzenia, że skoro przestał on być pokazywany to znaczy, że stanowi zagrożenie dla rządzących, co mogłoby wzbudzić jeszcze większe zainteresowanie wśród ludzi. Dlatego przyjęto strategię, aby pokazywać P. Kukiza w złym świetle. To jednak również nie wpłynęło na drastyczną zmianę sytuacji, ponieważ społeczeństwo nie jest już w tak dużym jak dawniej stopniu zmanipulowane. Skoro do niedawna wskazywano, że jest to normalny, dobry lider, a po jakimś czasie stał

Wskazana hierarchia kanałów komunikacyjnych posiadała swój wpływ na sposób pozyskiwania chętnych do pracy w trakcie kampanii wyborczych. Dzięki stworzeniu strony internetowej, na której sympatycy mogli wypełnić kwestionariusz, w którym wskazywali rodzaj aktywności, którą chcieliby świadczyć na rzecz stowarzyszenia. Dodatkowo na bazie mediów społecznościowych stworzono tzw. „kuźnie talentów”, czyli samoorganizujące się grupy poparcia z danego terenu, które organizowały własne akcje promocyjne w oparciu o posiadaną wiedzę i doświadczenie⁶⁵⁵. Sylwetka lidera i stworzony przez niego przekaz wsparte narzędziami internetowymi były, więc podstawowymi elementami, które stymulowały przyływ kapitału ludzkiego zainteresowanego pracą na rzecz ruchu i kandydata. Konsekwencją było stworzenie specjalistycznych grup zadaniowych, np. do tworzenia oferty programowej, prowadzenia komunikacji w Internecie, tworzenia materiałów promujących stowarzyszenie, czy konstruowania działań kampanijnych w terenie.⁶⁵⁶

Stosowane techniki komunikacyjne posiadały swój wpływ na strukturę kampanii oraz organizowanie działań w jej ramach. Brak środków finansowych, dzięki którym możliwe byłoby np. wykupienie czasu antenowego bądź reklam wielkopowierzchniowych oraz negatywny przekaz ruchu, który był kreowany przez największych nadawców medialnych, determinowały konieczność prowadzenia wzmoczonych działań w mediach społecznościowych, a także działań bezpośrednich w terenie. Koniecznym, więc było tworzenie i koordynowanie prac grup popierających

się złym to oznacza, że jest to osoba stanowiąca zagrożenie dla establishmentu- co ludzie zrozumieli(...)Dzięki sile Internetu możliwe było pokazywanie całych wywiadów bez jakiegokolwiek ingerencji, montażu, cięć itp. W kampaniach wyborczych sztab ruchu nagrywał wszystkie wydarzenia, których uczestnikiem był P. Kukiz. Wypracowano schemat działania, który polegał na tym, że zanim dziennikarze wyemitowali materiał w telewizji, członkowie sztabu, rejestrowany równoległe z innej kamery materiał, umieszczali w Internecie. Zasięgi postów P. Kukiza docierały do 2-2,5 mln odbiorców, więc później żadna telewizja nie pozwalała sobie na manipulowanie materiałem, ponieważ wszyscy wiedzieli, że prędzej czy później pojawi się wersja oryginalna w sieci, więc cięcie lub montaż sprowadza na takich dziennikarzy wyłącznie zmasowaną krytykę."

⁶⁵⁵ W każdym okręgu wyborczym jest kuźnia i każda ma swój profil na Facebooku. Każda grupa liczy po około 100-250 osób, gdzie po zarejestrowaniu wszyscy wiedzieli, że są z danego terenu. Wówczas wspomniani ludzie sami zaczęli koordynować swoje poczynania i organizować swoje prace. Nikt nie wyznaczał im ogólnie zakresu i czasu prac. Kierownictwo ruchu miało administrację we wszystkich 41 kuźniach i jeżeli zapisywał się ktoś z innej partii, kto chciał sabotować działania to był usuwany z szeregów kuźni.

⁶⁵⁶ Kluczem do sukcesu stworzonego systemu rekrutacyjnego był, w opinii Rozmówcy nr 1 między innymi dobrze skonstruowany formularz na stronie internetowej, który kanalizował w pewnym stopniu aktywność ludzką.

idee stowarzyszenia, między innymi wspomnianych wcześniej „kuźni talentów”. Ponadto niezbędnym było stworzenie specjalistycznego działu, złożonego z grafików komputerowych, którzy redagowali treści umieszczane na oficjalnym profilu Ruchu Kukiz’15. Aby przeciwdziałać manipulowaniu wypowiedziami P. Kukiza powołano do życia zespół, który równolegle z dziennikarzami rejestrował wywiady przeprowadzane z liderem ruchu, w celu ich późniejszego umieszczenia na koncie facebookowym bez jakichkolwiek ingerencji. Zaprezentowane przykłady nie wyczerpują pełnego katalogu działań o charakterze komunikacyjnym, które w sposób naturalny wpływały na organizowane działania w ramach stowarzyszenia oraz kreowały jego strukturę organizacyjną. Co istotne, większość z zaprezentowanych działań była uprzednio zaplanowana. P. Kukiz oraz jego doradcy zdawali sobie sprawę z dostępności kanałów komunikacyjnych i do nich dostosowywali planowane działania. Kształt struktury organizacyjnej był w tym zakresie pochodną wcześniej zaprojektowanych posunięć. Oczywiście należy pamiętać o roli, jaką w tym procesie odegrała telewizja, która przez cały okres dwóch kampanii wyborczych w 2015r. eksponowała sylwetkę lidera stowarzyszenia, co stanowiło motor napędowy działań w Internecie oraz bezpośrednio w terenie. Istotnym jest wskazanie właściwej kolejności wydarzeń, która prezentuje się w sposób następujący: wyrazisty i rozpoznawalny lider posiadający odpowiednią nośność medialną jest eksponowany w mediach masowych, jako kandydat na prezydenta RP, dzięki czemu jego przekaz dociera do szerokiego spektrum wyborców; atrakcyjność prezentowanego apelu przyciąga uwagę elektoratu, który poszukuje preferowanych treści w Internecie, gdzie uzyskuje dostęp do dobrze prezentowanych materiałów, które dostosowano do potrzeb potencjalnych wyborców; punkt ciężkości zostaje przeniesiony do mediów społecznościowych, gdzie następuje stymulowanie poparcia wyborczego oraz intensyfikacja interakcji pomiędzy politykiem i jego sympatykami; na podstawie odpowiednio ukształtowanych poglądów część zwolenników przekształca się w aktywistów postanawiających zaangażować się w różnej formie w działania na rzecz kandydata i jego organizacji. Brak środków finansowych został, więc zniwelowany popularnością polityka oraz oparciem przez niego swojej aktywności na wolontariuszach, którzy zostali zagospodarowani w ramach darmowych kanałów komunikacyjnych, którymi były kontakty pośrednie na bazie Internetu oraz kontakty bezpośrednie w formie spotkań, happeningów, jednorazowych

oraz stałych akcji zaaranżowanych wcześniej przez skojarzone terenowo grupy sympatyków. Scharakteryzowana aktywność jest automatycznie powiązana z korzystaniem z usług ekspertów zewnętrznych w toku działań kampanijnych. Jak wskazano wcześniej, w oparciu o wyrazistego lidera zaprojektowane zostały działania dostosowane do idei pro obywatelskości oraz buntu wobec tzw. „partiokracji”. Z uwagi na konieczność zachowania spójności komunikacyjnej, jak również w powiązaniu z brakiem źródeł finansowych niezbędnym było zorganizowanie kampanii wyborczej w oparciu o pracę i zaangażowanie sympatyków ruchu. Należy, więc przyjąć, że Ruch Kukiz'15 bazował wyłącznie na pracy ekspertów zewnętrznych, przy czym niezbędnym jest podkreślenie, iż, odmiennie niż w innych omawianych ugrupowaniach, za wspomniane zaangażowanie stowarzyszenie nie ponosiło jakichkolwiek opłat.

5.6 Sojusz Lewicy Demokratycznej

5.6.1 Planowanie strategiczne

Sojusz Lewicy Demokratycznej nie posiada strategii rozwoju partii jako organizacji, czego pośrednim wyrazem jest niemożność zrealizowania założeń polegających na pozyskiwaniu nowych sympatyków i członków, w szczególności wśród młodych wyborców. Bezpośrednim skutkiem jest uzyskany w 2015r. wynik wyborczy, a także utrata elektoratu na rzecz Prawa i Sprawiedliwości, Platformy Obywatelskiej RP oraz Ruchu Kukiz'15. W kontekście przeanalizowanych już wyników badań innych organizacji warto zwrócić szczególną uwagę na brak rozwiązań w Sojuszu, które zachęciłyby młody elektorat do działań w ramach partii. Jest to segment wyborców, którzy w ostatnich wyborach, prezydenckich oraz parlamentarnych, zaangażowali się w działalność na rzecz Ruchu Kukiz'15 oraz Prawa i Sprawiedliwości. Między innymi to doświadczenie eksponuje brak rozwiązań w sferze organizacyjnej ugrupowania.⁶⁵⁷

⁶⁵⁷ W omawianym kontekście Rozmówca nr 2 wskazał, że partia nie posiada żadnej strategii. Rozmówca nr 1 zauważył, że quasi dokumentem, który koresponduje ze strategią rozwoju, można określić statut, w którym zapisane są wartości partii stanowiące pewnego rodzaju drogę rozwoju, oraz akty wykonawcze do niego w formie uchwał. Intuicyjnie istnieją dwa kręgi zainteresowania - pozyskiwanie członków i sympatyków. Duży nacisk jest położony na pozyskiwanie ludzi młodych, którzy następnie będą mogli

Mimo braku strategii rozwoju kierownictwo Sojuszu Lewicy Demokratycznej zdaje sobie sprawę z konieczności prowadzenia profesjonalnych działań i w tym celu korzysta w wiedzy i doświadczenia ekspertów zewnętrznych. Są to zarówno kancelarie prawnicze jak również środowiska akademickie. Dobór świadczonych usług jest intuicyjny. Częściowo wspomniane doradztwo posiada stały charakter, częściowo cykliczny, który jest uzależniony od zapotrzebowania.⁶⁵⁸

Posiadanie strategii rozwoju ugrupowania jest nierozdzielnie związane z koniecznością przyjęcia koncepcji zagospodarowania potencjału ludzkiego. Rozważając zagadnienie podejmowania działań przez działaczy terenowych w celu aktywizacji politycznej obywateli należy stwierdzić, że w przypadku SLD są oni w stanie poczynić jedynie krótkotrwałą mobilizację w celu zaznaczenia swojej aktywności na marszach, których nośność medialna posiada zasięg ogólnokrajowy. Jest to zresztą jedyny ceniony przez kierownictwo ugrupowania rodzaj aktywności z uwagi na możliwe potencjalne korzyści w sferze komunikacyjnej. W innych wypadkach aktywność terenowa partii praktycznie nie istnieje. Wyjątek mogą tutaj stanowić regiony częstochowski bądź zagłębio - dąbrowski. Przyczyną obecnej sytuacji partii, a tym samym jej działalności codziennej jest długotrwały brak charyzmatycznego przywództwa, a tym samym wskazania jasnej i klarownej drogi ewolucyjnej prowadzonej na bazie efektywnych nadawczo- odbiorczych kanałów komunikacyjnych. Po kadrowej rewolucji w ugrupowaniu, na mocy, której władzę przejęli młodzi

przejąć przywództwo w ugrupowaniu. W praktyce jednak, jak wskazał Rozmówca nr 1, ten postulat nie posiada swojego większego odzwierciedlenia, gdyż poparcie młodego elektoratu dla Sojuszu waha się w okolicy 3%. Przeprowadzono badania, których celem było wskazanie diagnozy stanu partii. Dwa ośrodki badawcze w lipcu 2015r. określały strukturę społeczną, możliwości pozyskania elektoratu, zadawano pytania o istotne z punktu widzenia wyborców kwestie (czy są to sprawy światopoglądowe, czy socjalne). Badania wskazały trendy, ale nie zarekomendowano konkretnych działań możliwych do zastosowania.

⁶⁵⁸ Obaj Respondenci (Rozmówca nr 1 i 2) wskazali, że stałe doradztwo jest prowadzone przez kancelarię prawną, której zadaniem dotychczas było tworzenie projektów ustaw. Rozmówca nr 1 wskazał dodatkowo na zaangażowanie w formie stałej specjalistów z zakresu polityki zagranicznej. Obaj Respondenci (Rozmówca nr 1 i 2) zauważyli ponadto, że w ugrupowaniu część doradztwa jest prowadzona cyklicznie bądź czasami jednostkowo w zależności od potrzeb. Źródłem eksperckim są dla Sojuszu również wykładowcy Uniwersytetu Warszawskiego. W regionie konsultanci także świadczą swoje usługi, ale nie ma to wymiaru zorganizowanego, również pochodzą ze środowisk akademickich, lecz lokalnych i najczęściej jest to praca społeczna. Ogólnie należy zauważyć, że partia angażuje w ramach swoich działań około kilkudziesięciu specjalistów z różnych dziedzin.

działacze z W. Olejniczakiem oraz G. Napieralskim na czele, nastąpił powrót do przywództwa L. Millera. Takie posunięcie należy uznać za poczynienie nieudanego eksperymentu polegającego na wymianie kadrowej z jednej strony, z drugiej zaś braku innych alternatyw i powrotu do opcji personalnych, które być może są kojarzone z organizacyjnym wzrostem SLD, ale należy pamiętać, że wspomniane osoby są zarazem odpowiedzialne za porażkę wyborczą partii i wprowadzenie jej w stan kryzysu. Tak nakreślony obraz może powodować nieufność szeregowych działaczy w stosunku do liderów i proponowanych przez nich rozwiązań, których skutkiem może być np. bierność na szczeblu terytorialnym bądź jedynie próba uzyskania partykularnych korzyści.⁶⁵⁹

Brak dbałości o stan partii, jako organizacji znalazł również swój wyraz w kontekście badania ryzyka związanego z prowadzoną działalnością polityczną. Kiedy Sojusz Lewicy Demokratycznej legitymował się statusem ugrupowania parlamentarnego prowadzono jedynie działania intuicyjne w celu zachowania spójności komunikacyjnej w odniesieniu do bieżących wydarzeń politycznych⁶⁶⁰. Nie

⁶⁵⁹ Rozmówca nr 2 stwierdził, że w SLD działacze najniższych szczebli nie podejmują żadnych działań. Jako przykład podał wydarzenia w powiecie raciborskim, gdzie przeprowadzono uzupełniające wybory do rady powiatu. Na spotkanie osób, które miały ubiegać się o stanowisko z list SLD przysłała jedna osoba - 70-letni kandydat. Osoba, która miała startować z pierwszego miejsca w swoim okręgu oświadczyła, że nie będzie wydawać swoich funduszy na cele kampanii. Trzysta ulotek zostało wydrukowane na koszt Rozmówcy nr 2 (poseł na Sejm RP- przyp. red.). Wspomniany kandydat nie miał jednak zamiaru nie tylko rozdysponowywać wspomnianych materiałów, ale również odebrać ich z drukarni. W wyborach uzyskał pięć głosów. Rozmówca nr 1 wskazał, że w ramach aktywności organizowane są eventy, spotkania otwarte z posłami, samorządowcami, udział w posiedzeniach rad gmin i powiatów itp. Są to dobrowolne działania prowadzone głównie przez osoby funkcyjne w partii. Czasami organizowane są akcje. Przedsięwzięciem zainicjowanym przez władze partii było „Stop JOW-om” z udziałem młodzieżówki. Ponadto na, szczeblu terenowym, zachęca się lokalnych działaczy do podejmowania różnego rodzaju aktywności publicznej jak np. startowanie na ławników, inicjowanie powstawania jednostek pomocniczych w JST, startowanie do ich organów. Ponadto w Katowicach istnieje Klub Spojrzenie, w którym organizowane są spotkania z autorytetami z różnych dziedzin. Wydaje się jednak, że bliższa rzeczywistości jest opinia wyrażona przez Rozmówcę nr 2. Sojusz Lewicy Demokratycznej, jak wskazano w odpowiedzi na pierwsze pytanie, posiada duże trudności w pozyskiwaniu nowych członków, więc analogicznie niemożliwym jest wykazanie aktywności w terenie. Seria wyników wyborczych, poczynając od wyborów samorządowych w 2014r. na parlamentarnych w 2015r. skończywszy, wskazały wyraźny trend zniżkowy przy jednoczesnym przejęciu segmentów elektoratu tradycyjnie kojarzonego z SLD przez inne ugrupowania. Historia partii jest związana z opisaną przez Rozmówcę nr 1 aktywnością, jednak obecnie należy stwierdzić, że działania w terenie nie są mocną stroną Sojuszu Lewicy Demokratycznej.

⁶⁶⁰ Rozmówca nr 2 stwierdził, że Klub Parlamentarny intuicyjnie analizował ryzyka, które pojawiały się w toku działalności politycznej. Nie można w tym wypadku mówić o jakiegokolwiek metodyce bądź rejestrowaniu i badaniu swoich działań. Identyfikowane ryzyka polegały np. na uzgadnianiu wspólnego stanowiska partii ws. konfliktu na Ukrainie bądź in vitro. Nikt nie analizuje ryzyk pod kątem rozwoju

prowadzono natomiast jakichkolwiek studiów nad ryzykami, które mogą wpłynąć negatywnie na organizację. Co więcej zaczęła podlegać erozji komunikacja pionowa góra – dół, za pomocą, której dawniej usiłowano rozwiązywać pojawiające się problemy, np. związane z koniecznością wypracowania działań mających na celu przyciągnięcie nowych sympatyków. Powodem wspomnianej degradacji jest po pierwsze zbyt mała systematyka wspomnianych konsultacji, po drugie nieuwzględnianie propozycji terenowych i w efekcie pozostawianie całego procesu decyzyjnego wyłącznie w wąskim gronie kierowniczym⁶⁶¹. Nieprzeprowadzanie procesu analizy ryzyka wpisuje się w szerszy kontekst braku zainteresowania stanem macierzystej organizacji. Przykład Sojuszu Lewicy Demokratycznej jest w tym wypadku bardzo wyrazisty. Ugrupowanie w 2001r. zdobyło status partii sprawującej władzę, co przekształciło najważniejszych działaczy partii w funkcjonariuszy publicznych decydujących o kierunkach rozwoju państwa. Należy jednak pamiętać o tym, że oprócz działań merytorycznych w parlamencie niezbędnym było prowadzenie aktywności, której zadaniem byłoby utrzymanie we właściwej sprawności macierzystej organizacji. Historia pokazuje, że dotychczas eksponowany w niniejszej dysertacji

organizacji jako takiej. Rozmówca nr 1 zauważył, że w głównej mierze takie działania posiadają intuicyjny charakter. Czasami prowadzone są badania.

⁶⁶¹ Respondent nr 1 wskazał na istnienie następujących praktyk: „Centralny szczebel partii zwołuje posiedzenie z udziałem wojewódzkich przewodniczących bądź sekretarzy, gdzie przedstawia się określoną problematykę, którą należy rozpoznać na niższych szczeblach. Następnie na poziomie wojewódzkim organizowane są narady z przewodniczącymi szczebli powiatowych. Ponadto w centrali są prowadzone cykliczne posiedzenia z radami powiatowymi, gdzie dyskutowane są konkretne problemy i proponowane określone rozwiązania, np. w kwestii pozyskania nowych sympatyków.” W opinii wskazanego Rozmówcy nr 1 „w praktyce jednak wspomniany system jest nieefektywny, gdyż posiada zbyt małą drożność. Jest zbyt mała systematyka, a najważniejsze decyzje są wypracowywane przez wąskie grono decyzyjne w centrali. Najbardziej wyrazistym przykładem jest, w opinii Rozmówcy nr 1 podjęcie decyzji dotyczącej połączenia się ugrupowań w ramach Zjednoczonej Lewicy i startu w ramach komitetu, co skutkowało 8% progiem wyborczym, niezbędnym do przekroczenia w wyborach. Regionalne koła partii były przeciwne takiemu rozwiązaniu, ponieważ przeważały poglądy, że lepszym rozwiązaniem jest przyjęcie modelu, z którego skorzystało z powodzeniem Prawo i Sprawiedliwość, które zaprosiło innych do współpracy i wszystkie ugrupowania wystartowały w wyborach pod sztandarem jednej partii, co skutkowało 3% progiem wyborczym koniecznym do przekroczenia w wyborach parlamentarnych. Mimo rozdziwku pomiędzy kierownictwem a regionami partii przeforsowano zdanie centrali, w której lobbowała tzw. „grupa warszawska”, z W. Czarzastym, D. Jońskim oraz K. Gawkowskim na czele. W minionych wyborach parlamentarnych ryzykiem dla Sojuszu Lewicy Demokratycznej, co wykazały przeprowadzone badania, byli wyborcy niezdecydowani, którzy w 2011r. poparli w dużej mierze Twój Ruch, gdyż ich preferencje mogły ewoluować i tym samym wpłynąć na wynik wyborów ugrupowania nawet w ostatnim tygodniu. Dodatkowym zagrożeniem, które pojawiło się na kilka dni przed wyborami była partia Razem, gdyż jej medialnie atrakcyjny przekaz stanowił zagrożenie dla tradycyjnego elektoratu Sojuszu Lewicy Demokratycznej. Praktyka wykazała, że partia Razem odebrała Zjednoczonej Lewicy stały elektorat, który dotychczas głosował na nią.”

pogląd, w myśl, którego polskie partie polityczne zwykle nie są przygotowane do sprawowania władzy przez co, po utracie statusu największego ugrupowania parlamentarnego, popadają w kryzys organizacyjny, znajduje swoje zastosowanie również w przypadku Sojuszu Lewicy Demokratycznej. Wynika to z faktu dokonywania się radykalnej zmiany w formach i sposobach rywalizowania na scenie politycznej. Partia, która posiadała status opozycyjny nie uczestniczy bezpośrednio w procesie decyzyjnym. Z chwilą uzyskania statusu ugrupowania rządzącego następuje konieczność znalezienia właściwych kandydatów, którzy mogliby prowadzić prace kolejnych ministerstw oraz innych agend rządowych. W praktyce stanowiska zostają zagospodarowane przez kierownictwo partii oraz osoby z nim powiązane. Nie można jednak zapominać, że procesy komunikacyjne mają charakter stały i niezbędnym jest przywiązywanie równie dużej, jeżeli nie większej uwagi do stanu oraz sposobu postrzegania własnego ugrupowania, kształtowania preferencji wyborczych oraz odbierania sygnałów od elektoratu. Bardzo często następuje skupienie w jednym ręku, najczęściej przewodniczącego partii, zbyt wielu uprawnień, co sprawia, że zazwyczaj sprawy organizacyjne macierzystego stronnictwa zostają zaniedbywane. Następuje wówczas oderwanie się dwóch rodzajów działalności- sprawowania władzy państwowej oraz kierowania własnym ugrupowaniem. Szczegół centralny, który można w takim momencie utożsamić z elitą władzy państwowej, separuje się w ten sposób od własnej partii⁶⁶². Brak uprzednio wypracowanej strategii rozwoju własnej organizacji, popartej obiektywnymi miernikami składającymi się na całościowy mechanizm komunikacyjny,

⁶⁶² Rozmówca nr 1 wskazał ponadto na interesujący mechanizm, który pokazuje wpływ partyjnych zależności wewnątrz organizacyjnych na funkcjonowanie parlamentaryzmu w ramach całego systemu demokracji pośredniej: "Najważniejsze decyzje zapadają w centrali, głównie intuicyjnie, czasami uwzględniane są wyniki przeprowadzonych na zlecenie badań. To wynika wprost z silnej pozycji lidera ugrupowania (co podkreślali nieformalnie również respondenci z innych partii- przyp.aut.). Wypracowane przez niego decyzje są następnie forsowane w regionach. To źle wpływa na szeregowych członków partii, gdyż ci coraz mniej identyfikują się z ugrupowaniem, co stanowi zresztą pewien trend współczesnych państw demokratycznych. To wpływa następnie na utrudnioną mobilizację szczebla terenowego do praktycznego działania na rzecz konkretnych kampanii wyborczych bądź innych wydarzeń. W szerszym kontekście, niewłaściwym jest łączenie funkcji lidera partii z funkcją Prezesa Rady Ministrów. W takiej bowiem sytuacji formalnie czwarta osoba w państwie (premier - przyp. aut.) np. strofuje Marszałka Sejmu RP, który hierarchicznie jest wyżej. Jest to więc wykorzystywanie nadmiernej pozycji lidera partii, co wpływa niekorzystnie na ład konstytucyjny państwa. Następuje więc zanik funkcji kontrolnych. Przykładowo, interpelacje poselskie są sporządzane na coraz niższym poziomie merytorycznym (jak również ministerialne odpowiedzi na nie- przyp. aut.). Zaniknęła instytucja przesłuchań ministrów, ponieważ obowiązkiem posłów partii rządzącej oraz koalicjanta jest zgłoszenie za daną kandydaturą. Zwyczajowo przyjęło się również, że dyshonorem jest przegłosowanie wotum nieufności dla danego ministra, nawet jeżeli jest on słaby merytorycznie i nie sprawdza się w swojej roli."

którego celem jest budowanie efektywnych kanałów do nadawania własnych komunikatów, odbierania wiadomości zwrotnych, ich agregowania, analizowania, a następnie formułowania procesu decyzyjnego w oparciu o racjonalne przesłanki, którego celem jest kształtowanie preferencji elektoratu i jego rozszerzanie o nowe segmenty, skutkuje w sytuacji spadku poparcia wyborczego brakiem możliwości odwrócenia niekorzystnego trendu. Rzeczywistość polityczna funkcjonuje w trybie ciągłym i również w takim trybie powinny działać partie polityczne, których długofalowym celem jest przetrwanie i rozwój. Z chwilą porażki wyborczej kierownictwo Sojuszu Lewicy Demokratycznej zderzyło się z rzeczywistością, w której dominował kryzys zaufania do liderów oraz zawiedzione oczekiwania elektoratu. Dziesięć kolejnych lat pokazało jednak, że SLD nie wykształciło innych kadr, które mogłyby skutecznie odbudować wizerunek ugrupowania i nawiązać nowe relacje z elektoratem. Brak strategii rozwoju, oraz powiązanych z nią mierników obrazujących stan organizacji, sprawił, że partia nie była w stanie dostosować się do rywalizacyjnych warunków sceny politycznej, co zaowocowało utratą statusu partii parlamentarnej. Wybór na przewodniczącego ugrupowania W. Czarzastego jest kolejnym dowodem uprawomocniającym wypracowane powyżej wnioski.

Potwierdzeniem zaprezentowanych tez jest brak w strukturze komórki, której celem byłoby analizowanie funkcjonowania partii jako organizacji. W SLD działają statutowe i standardowe jednostki kontrolne takie jak komisja rewizyjna. Efektywność podlega ocenie przez przewodniczących regionów, jednak ich praca nie jest monitorowana przez nikogo i w rzeczywistości nie jest prowadzona.⁶⁶³

Pewną niekonsekwencją jest zlecenie przez kierownictwo Sojuszu Lewicy Demokratycznej badań, które są ukierunkowane na pozycjonowanie oferty politycznej

⁶⁶³ Na pytanie dotyczące funkcjonowania w ugrupowaniu komórki, której zadaniem jest przeprowadzanie czynności kontrolnych, aspektów jej merytorycznego zainteresowania oraz szczebla organizacyjnego, na którym jest zlokalizowana Rozmówca nr 2 odpowiedział, że w SLD, przy radzie krajowej, istnieje komórka, której zadaniem jest kontrolowanie spraw księgowych, co jest prowadzone profesjonalnie. Z punktu widzenia funkcjonowania partii jako organizacji nikt nie prowadzi jakiegokolwiek kontroli. W jego opinii brak wspomnianej komórki skutkuje spadkiem poparcia dla partii. Rozmówca nr 1 stwierdził, że na każdym szczeblu jest komisja rewizyjna, która jednak skupia się głównie na kwestiach rachunkowych. Efektywność działania badają co aktywniejsi przewodniczący regionów poprzez sprawdzanie w praktyce wykonywania uchwał. Komitet wykonawczy województwa bada efektywność na podstawie ilości członków, analizy wyników wyborczych, narad, raportów itp.

ugrupowania⁶⁶⁴. W ich skład wchodzi między innymi analiza poszczególnych grup wyborczych oraz określanie poparcia dla partii w skali kraju. Dodatkowo należy wspomnieć o zamówionej przez kierownictwo SLD diagnozie stanu ugrupowania w 2015r. Nakreślone działania cechuje wspólny mianownik tak omawianej jak również wszystkich innych partii, w których praca na rzecz organizacji jest prowadzona intuicyjnie i nieregularnie. Uzyskiwane wyniki badań nie znajdują swojego odzwierciedlenia w rzeczywistości z uwagi na brak pomysłów po stronie działaczy, na bazie, których możliwe byłoby odwrócenie niekorzystnych tendencji rozwojowych ugrupowania. Jak wspomniano wcześniej, życie polityczne jest prowadzone w trybie ciągłym. Uzyskanie diagnozy stanu organizacji bez szerokiego kontekstu przyczynowo-skutkowego nie dostarczy automatycznie rozwiązań. W przypadku SLD potwierdzeniem wspomnianego wniosku jest utrata elektoratu na rzecz innych ugrupowań rywalizujących na scenie politycznej, mimo wiedzy na temat potencjalnych zagrożeń. Dodatkowo warto zauważyć, że bierność kierownictwa tak szczebla centralnego jak i regionalnego ujawniła się w nieumiejętnym konstruowaniu programu wyborczego dla poszczególnych regionów. Wynika to z faktu nieprzeprowadzenia zbiorczych analiz danych. W skali województwa mogą występować pewne różnice w oczekiwaniach wyborczych. Każde koło interesuje się w pierwszej kolejności macierzystymi wyborcami. Do roli regionu i centrali należy, więc gromadzenie informacji o oczekiwaniach wyborczych i umiejętne konstruowanie programu.

⁶⁶⁴ W opinii Rozmówcy nr 2 w SLD stosowne badania są zlecane raz na miesiąc, bądź raz na dwa miesiące. Dotyczą one poparcia partii w skali kraju, analiz dotyczących określonych grup społecznych. Członkowie partii otrzymują jedynie wyniki tych badań bez jakichkolwiek rekomendacji. W opinii Respondenta są to badania niewiarygodne między innymi dlatego, że członkowie partii nie dowiadują się niczego poza wynikami. W opinii Rozmówcy nr 1 prowadzone są badania socjologiczne. Dodatkowo porównuje się programy partii z innymi ugrupowaniami, monitoruje się środowiska wyborcze. Następuje również kopiowanie pomysłów w sferze komunikacyjnej i marketingowej. Przykładowo, jak wskazał Rozmówca nr 1, w ostatnich latach problemem Sojuszu Lewicy Demokratycznej był przepływ socjalnie usposobionego elektoratu do Prawa i Sprawiedliwości. Warto zauważyć zbieżność propozycji podatkowych PiS i Zjednoczonej Lewicy. W wyborach parlamentarnych w 2015r. również Platforma Obywatelska RP przesunęła swoją ofertę programową na lewo od centrum sceny politycznej, głównie w sferze światopoglądowej, np. w kwestii stosunku do in vitro. Obecnie identyfikowane zagrożenie wskazuje, że w parlamencie to właśnie PO może przejąć rolę lewicy i forsowanie postulatów nowoczesnego, świeckiego państwa. Zagrożeniem dla Sojuszu Lewicy Demokratycznej, w kontekście pozycjonowania własnej oferty, jest eksponowanie określonych wydarzeń przez media mainstreamowe. Z uwagi na kreowanie przez nie poruszanej tematyki i promowanie określonych tematów następuje zawężone pole działania dla SLD, które w praktyce kanalizuje partię z jej działaniami. Zbyt często, zdaniem Rozmówcy, nr 1 odwraca się debatę publiczną od tematów istotnych, na które stara się zwracać uwagę lewica.

W Sojuszu Lewicy Demokratycznej powstałe na tej płaszczyźnie napięcia są dowodem braku działań koordynacyjnych.⁶⁶⁵

Postępujący paraliż organizacyjny w omawianym ugrupowaniu jest również widoczny przez pryzmat rankingu komórek poszczególnych szczebli zbudowanego w oparciu o mierzalne i obiektywne kryteria. W SLD nie prowadzi się takiej klasyfikacji. Charakteryzowana partia stanowi klasyczny przykład oddalania się poszczególnych poziomów organizacyjnych od siebie w sferze podejmowanej działalności. Z dotychczas wypracowanych wniosków wynika, że poziom regionalny posiada niewielką wiedzę na temat podlegających mu struktur powiatowych i gminnych. W tym kontekście należy stwierdzić, że szczebel centralny jest zainteresowany jedynie stroną formalną działalności, która nie odzwierciedla stanu podstawowych jednostek organizacyjnych partii.⁶⁶⁶

⁶⁶⁵ Rozmówca nr 1 stwierdził, że w praktyce organizacyjnej toleruje się specyfikę regionów kraju i do niej dostosowuje działania. Przykładowo, jeżeli Zagłębie Śląsko- Dąbrowskie jest regionem tradycyjnie lewicowym od XIX wieku, to inne struktury regionalne, w tym centrala partii, odnoszą się ze zrozumieniem do obecnych problemów regionu, np. związanych z górnictwem i wspierają jego postulaty. Jak wskazał Rozmówca nr 1, istnieje jednak problem na kanwie partii jako organizacji, ponieważ wszelka aktywność ma miejsce tam gdzie istnieją prężne struktury, tam gdzie ich nie następuje dalsza zapaść i póki co nikt nie znalazł recepty na załagodzenie wspomnianego problemu. Dodatkowo istnieje pewien problem postrzegania kół i ich specyfiki w ramach regionu. Jeżeli bowiem szef regionu pochodzi z Częstochowy to niestety nie zagłębia się i nie wyczuwa specyfiki panującej w okręgach rybnickim, wodzisławskim itp. W ten sposób pojawia się pewien organizacyjny rozziw, który utrudnia pozycjonowanie własnej oferty w regionie w stosunku do innych graczy politycznych. Warto podkreślić w tym miejscu, że wspomniana tolerancja, którą przejawia centrala ugrupowania w stosunku do specyfiki regionów, jest bronią obosieczną. Z jednej strony można mówić o próbie odczytywania nastrojów i potrzeb społecznych oraz dostosowywania do nich konkretnych ofert politycznych, z drugiej jednak strony problemem jest nieprzeprowadzanie analizy uzyskiwanych danych i dalszej ich agregacji, co powoduje wspomniany organizacyjny rozziw. Koniecznym jest bowiem uśrednienie formułowanych ofert. W tym kontekście brak jest reakcji kierownictwa ugrupowania na dylematy powstające w regionie

⁶⁶⁶ Na pytanie dotyczące istnienia rankingu komórek poszczególnych szczebli organizacyjnych Rozmówca nr 2 odpowiedział, że w SLD nie prowadzi się żadnych form klasyfikacji. Zdaniem wspomnianego Rozmówcy w ugrupowaniu funkcjonuje struktura, która nie odpowiada dzisiejszym realiom. W praktyce, w terenie władzę sprawuje 16 liderów podzielonych zgodnie z granicami wojewódzkimi. Wspomniani liderzy nie orientują się w sprawach bieżących, które mają miejsce w poszczególnych okręgach (nie uczęszczają na posiedzenia rad powiatowych, gminnych itp., nie znają problemów, które mają miejsce w poszczególnych miejscowościach). W tym kontekście jako pozytywny przykład należy wymienić woj. podkarpackie. Również w opinii Rozmówcy nr 1 w Sojuszu Lewicy Demokratycznej nie istnieje formalny ranking komórek. Generalnie centrala partii nie ingeruje w sprawy wewnętrzne w regionie, a tym bardziej w terenie. Ma to miejsce co najwyżej w sytuacji sporów kompetencyjnych, które wymagają interwencji trzeciej strony. W regionie badana jest strona formalna działalności w ramach ugrupowania, czyli płatność składek, ilość członków, pod kątem liczby potencjalnych delegatów.

5.6.2 Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym

W interesujący sposób postrzegane są przez członków SLD funkcje, jakie powinno wypełniać ugrupowanie na poszczególnych szczeblach administracyjnych. Ich zdaniem partie polityczne powinny funkcjonować w oparciu o struktury terenowe, wypełniając swój program, a także prowadząc działania edukacyjne w stosunku do obywateli⁶⁶⁷. Wspomniane działania powinny być prowadzone w trybie ciągłym, w oparciu o wiarygodne sposoby oceny prowadzonej działalności. Aktywność ugrupowań powinna dodatkowo kreować kadry, które będą merytorycznie przygotowane do wytyczania kierunków rozwoju jednostek samorządu terytorialnego, a w przypadku posłów i senatorów kierunków rozwoju państwa⁶⁶⁸. Interesującym jest również jeden z uzyskanych poglądów, w myśl którego aktywność w ramach struktur partyjnych musi być związana z indywidualnymi korzyściami dla działaczy⁶⁶⁹. W ramach rozdziału II przytoczona została opinia R. Koole, który analogicznie stwierdził, że spadek uczestnictwa w działalności politycznej w holenderskich

⁶⁶⁷ Zdaniem Rozmówcy nr 1 partia powinna spełniać funkcje programotwórcze na każdym szczeblu działania. Program dla całego kraju powinien być dostosowywany do realiów wojewódzkich, powiatowych oraz gminnych przy jednoczesnym zbadaniu sytuacji, która panuje w określonej jednostce samorządu terytorialnego. Jest to praca ustawiczna, której cezurą czasową są w tym wypadku wybory.

⁶⁶⁸ Rozmówca nr 1 stwierdził ponadto, że kolejną funkcją powinno być przygotowywanie kadr do pracy w strukturach partii oraz, w przypadku zaistnienia takiej konieczności, na rzecz kraju w agendach samorządowych, rządowych itp. To zadanie również powinno być realizowane od szczebla centralnego aż po gminny. W oparciu o wspomnianą funkcję, w opinii Respondenta nr 1, należy zauważyć, że Sojusz Lewicy Demokratycznej dawniej budował swoją organizację niemal wszędzie, nawet w dzielnicach, które stanowiły okręg wyborczy. W tym wypadku wzorowano się na partiach Zachodniej Europy o ugruntowanej pozycji na rodzimej scenie politycznej. Potrzebne są również spotkania bezpośrednie, w formie panelów dyskusyjnych, dzięki którym możliwa do realizacji jest funkcja edukacyjna.

⁶⁶⁹ W kontekście funkcji, jakie powinna wypełniać partia polityczna Rozmówca nr 2 stwierdził, że na szczeblach od wojewódzkiego aż po gminny powinny być struktury, złożone z szeregowych działaczy, których zadaniem byłoby aktywne uczestnictwo w pracach organów jednostek samorządu terytorialnego. Powinni oni śledzić działania władz gmin, powiatów oraz województwa i zdawać raporty ze swojej pracy. Takie działania dawałyby możliwość prowadzenia realnej aktywności, która umożliwiałaby wpływ na władzę bądź jej zdobycie. Najaktywniejsi działacze, w jego opinii, powinni być nagradzani stanowiskami w sytuacji zdobycia władzy. Kluczem jest więc aktywność w terenie, zdobywanie wiedzy na jego temat, a następnie zorganizowane reagowanie na wydarzenia i proponowanie wyborcom konkretnych, alternatywnych rozwiązań. Wspomniany Rozmówca wskazał ponadto modelowy jego zdaniem sposób zorganizowania struktury kierowniczej w ugrupowaniu. Powinno ono składać się z dwóch osób - przewodniczącego, który pełni funkcje reprezentacyjne oraz podejmuje istotne decyzje oraz zastępcy, który powinien pełnić role kadrowe oraz finansowe. Musi istnieć mechanizm, w którym zastępca po pewnym czasie przejmie funkcję przewodniczącego, gdyż w ten sposób można zbudować lojalizm w partii - gdy jej członkowie mają zapewnione realne korzyści z przynależności do ugrupowania. Taki sam mechanizm powinien obowiązywać na szczeblach wojewódzkim, powiatowym i gminnym.

ugrupowaniach jest związany z niewielkimi profitami związanymi z ewentualną aktywnością publiczną. Ostatnim ze wskazanych elementów powinna być funkcja integracyjna funkcjonariuszy partyjnych oraz obywateli⁶⁷⁰. W tym miejscu można zadać pytanie o powody, dla których przynajmniej część ze wskazanych pomysłów nie została wprowadzona w życie przez blisko dekadę. Prawdopodobnie jednym z podstawowych powodów jest permanentny kryzys władzy i autorytetu, który po 2005r. przeżywał Sojusz Lewicy Demokratycznej. Jak wskazał S. Wróbel, w przeprowadzonej analizie dynamiki systemu politycznego w ujęciu T. Parsonsa, władza jest zgeneralizowaną możliwością mobilizowania zasobów społecznych dla osiągnięcia poszczególnych, bardziej lub mniej bezpośrednich celów systemu. Posługując się wskazaną definicją należy stwierdzić, że kierownictwo SLD nie było przygotowane do sprawowania władzy przy jednoczesnym zachowaniu dbałości o macierzystą organizację, dzięki której możliwe stało się uzyskanie statusu największej partii parlamentarnej w latach 2001-2005. Rozczarowanie społeczne poskutkowało wymianą elit partyjnych, jednak zarówno nowe jak również ustępujące kierownictwo nie było w stanie zaprojektować reform partii na bazie komunikacyjnej oraz organizacyjnej, a następnie wyegzekwować ich wprowadzenia w życie. Ogólne poglądy, które wygłaszali szeregowi członkowie jak również osoby sprawujące określone funkcje w ugrupowaniu pozostały, więc jedynie teoretycznymi postulatami. Nie nastąpiło, więc najistotniejsze osiągnięcie celów w ramach istniejącego systemu⁶⁷¹.

W bezpośrednim powiązaniu z funkcjami, jakie powinna wypełniać partia polityczna pozostaje zagadnienie aktywności działaczy oraz wskazanie czy inicjatywa tym zakresie w większym wymiarze spoczywa po stronie centrali, czy raczej regionów ugrupowania. Z uwagi na autonomiczne działanie poszczególnych szczebli należy stwierdzić, że akcje ogólnokrajowe są zawsze zapoczątkowywane przez kierownictwo partii zaś terenowe przez region oraz struktury niższego rządu. Należy jednak

⁶⁷⁰ Integracja członków, sympatyków ugrupowania oraz obywateli poprzez wspólny udział w uroczystościach, kongresach itp. jest istotną z punktu widzenia Rozmówcy nr 1. W jego opinii w Sojuszu Lewicy Demokratycznej zmalała aktywność członków. Jego zdaniem, zwłaszcza wśród młodzieży, dominującą postawą jest pragmatyzm i nastawienie na określony, subiektywny cel.

⁶⁷¹ Obecnie istotną jest również, w opinii Rozmówców, bezpłatna pomoc prawna oraz biuro skarg i wniosków.

stwierdzić, że od kilku lat trudno wskazać na jakąkolwiek aktywność działaczy Sojuszu Lewicy Demokratycznej, czego dowodem są osiągnięte w ostatnich latach wyniki wyborcze.⁶⁷²

Aktywność działaczy poszczególnych szczebli jest motywowana określonymi bodźcami. W wypadku omawianego ugrupowania dwoma najważniejszymi czynnikami są w tym zakresie kampanie wyborcze wszystkich szczebli administracyjnych kraju oraz wydarzenia na arenie krajowej, a w szczególności organizowanie i uczestnictwo w akcjach mających na celu manifestowanie solidaryzmu z określonymi grupami społecznymi, zawodowymi itp.⁶⁷³

W interesującym kontraście ze wskazanymi przez działaczy SLD funkcjami, jakie powinna spełniać partia polityczna stoi praktyka obligowania oraz rozliczania szeregowych członków z podejmowania szeroko rozumianych inicjatyw w swoich środowiskach lokalnych w celu spopularyzowania ugrupowania, pozyskania dodatkowych członków, bądź zwiększenia wpływów politycznych partii (liczonych za pomocą poparcia wyborczego). W Sojuszu Lewicy Demokratycznej nie stosuje się bowiem żadnej aparatury pomiarowej w tym zakresie. Jedynym wskaźnikiem jest

⁶⁷² Rozmówca nr 2 nie wskazał określonych proporcji, lecz stwierdził, że sprawy o zasięgu ogólnokrajowym są moderowane przez kierownictwo ugrupowania, zaś o zasięgu wojewódzkim przez struktury lokalne. Rozmówca nr 1 wskazał na równowagę z lekką przewagą szczebla centralnego. Ważniejsze akcje są inicjowane przez szczebel generalny, co wydaje się naturalne z uwagi na konieczność reagowania na wydarzenia istotne dla całego kraju. Praktycznym przykładem działalności na szczeblu regionalnym i lokalnym jest kontrola funkcjonowania władzy jednostek samorządu terytorialnego, np. w postaci organizacji społecznego poparcia na rzecz referendum mającego na celu odwołanie wójta/burmistrza/prezydenta, bądź inne działania, które wynikają wprost z określonej sytuacji w danym mieście czy powiecie.

⁶⁷³ W ramach odpowiedzi na wspomniane pytanie dotyczące czynników, które mają wpływ na wzrost aktywności ugrupowania na poszczególnych szczeblach Rozmówca nr 2 wskazał, że w Sojuszu Lewicy Demokratycznej nie ma żadnych czynników, które w sposób szczególny aktywizowałyby członków partii. Zdaniem Rozmówcy nr 1 hierarchia przedstawia się następująco: 1. Kampanie wyborcze każdego szczebla; 2. Napięcia społeczne i solidaryzm z określonymi zawodowymi- organizacja akcji w tym zakresie; 3. Ewentualnie sprawy międzynarodowe, lecz te mają najmniejszy wpływ z uwagi na niewielkie bezpośrednie przełożenie na życie statystycznego obywatela. Respondent nr 1 wskazał, że około pół roku przed wyborami działacze Sojuszu Lewicy Demokratycznej rozpoczynają prace na rzecz kampanii. W praktyce, w 2015r. nie było przerw we wspomnianych działaniach od jesieni 2014r., kiedy odbyły się wybory samorządowe- kalendarz wyborczy zdeterminował wspomnianą ciągłość. Należy stwierdzić, że bliższa rzeczywistości jest wypowiedź Rozmówcy nr 1 chociaż trzeba pamiętać, że problemem Sojuszu Lewicy Demokratycznej jest paraliż funkcjonowania partii jako organizacji, zwłaszcza na poziomie jednostek samorządu terytorialnego. Z tej perspektywy odpowiedź Rozmówcy nr 2 posiada duże odzwierciedlenie w rzeczywistości, jednak z punktu widzenia partii jako organizacji do niedawna obecnej na forum parlamentarnym istotne były wydarzenia, które precyzyjnie zhierarchizował Rozmówca nr 1.

uzyskany wynik wyborczy. W praktyce takie działanie, w połączeniu z innymi wymienionymi wcześniej czynnikami, spowodowało niemalże całkowitą bierność członków wszystkich szczebli organizacyjnych oraz zagospodarowanie elektoratu SLD przez inne ugrupowania. Wskazany sposób funkcjonowania partii jest również związany z opisanym wcześniej kryzysem władzy i autorytetu w ugrupowaniu.⁶⁷⁴

Konsekwencją braku obligowania członków do pracy na rzecz partii są trudności ze zdefiniowaniem macierzystego elektoratu i jego potrzeb. Kierownictwo Sojuszu Lewicy Demokratycznej wprowadzie zleca usługi podmiotom zewnętrznym na sporządzenie określonych analiz, jednak paraliż komunikacyjny a co za tym idzie organizacyjny, który ma miejsce w ugrupowaniu, sprawia, że powstaje bariera w postaci braku umiejętności przełożenia uzyskanych danych na konkretne działania. Dodatkowo należy wspomnieć o fakcie, że badania w formie diagnozy stanu ugrupowania zostały zamówione zbyt późno, w skutek czego niemożliwym było ich gruntowne przeanalizowanie i wprowadzenie w życie działań naprawczych.⁶⁷⁵

Monitorowanie ewolucji macierzystego elektoratu jest powiązane z doбором taktyki działań w tym zakresie. Intencją kierownictwa omawianego ugrupowania jest zapewne zdefiniowanie grup wyborców legitymujących się poglądami lewicowymi oraz skonstruowanie dostosowanego do ich potrzeb apelu, jednak przeszkodą jest tutaj wspomniany kryzys władzy i autorytetu. Powoduje on organizacyjną niemoc⁶⁷⁶. Do jej

⁶⁷⁴ Rozmówca nr 2 stwierdził, że terenowi działacze w Sojuszu Lewicy Demokratycznej nie prowadzą żadnej aktywności, co poniekąd jest efektem tego, że liderzy ugrupowania nie monitorują i nie aktywizują swojego elektoratu, a także członków. Rozmówca nr 1 powiedział, że: „nie istnieje w tym kontekście stała aparatura badawcza. Podejmowane działania mają charakter intuicyjny, polegają na eksponowaniu pozytywnych oraz negatywnych przykładów podczas porad. Odpowiedzialność członków jest polityczna- albo ktoś został wybrany do pełnienia danego stanowiska, albo nie.”

⁶⁷⁵ Na pytanie o aspekt monitorowania zmian macierzystego elektoratu Rozmówca nr 2 odpowiedział, że: „Sojusz Lewicy Demokratycznej dotarł do punktu, w którym nie tylko nie monitoruje zmian swojego elektoratu, ale również nie potrafi go zdefiniować.” W opinii Rozmówcy nr 1 prowadzone są badania, które mają na celu scharakteryzowanie wyborców, którzy mogą stanowić grupę docelową partii. Są one prowadzone raz na rok, minimum raz na dwa lata.

⁶⁷⁶ Problem z realizacją strategicznego podejścia w stosunku do elektoratu w SLD opisał Rozmówca nr1: „Polityka partii w tym zakresie może zostać ujęta w następującym wzorze: kreowanie polityki kadrowej atrakcyjnej z punktu widzenia określonych grup wyborczych, rozpoznawanie potrzeb obywateli, konstruowanie programu w oparciu o uzyskane dane oraz jego promowanie. W przypadku Sojuszu Lewicy Demokratycznej, w przypadku polityki kadrowej, po roku 2005 nastąpił zwrot w kierunku młodych. Dopuszczając ich do władz ugrupowania usiłowano zmienić wizerunek partii (...) Niestety do dnia dzisiejszego problemem Sojuszu jest poparcie wśród młodych wyborców. W ramach polskiego elektoratu następuje pewien rozdźwięk- poparcie dla idei lewicowych wśród młodych ludzi oscyluje

podstawowych przejawów należy zaliczyć brak wizji dotyczącej rozwoju partii, brak argumentów, dzięki którym możliwe byłoby pobudzenie do pracy na rzecz ugrupowania własnych członków oraz stymulowanie przyływu nowych sympatyków, co prowadzi w konsekwencji do zawłaszczenia apelu wyborczego, tradycyjnie kojarzonego z SLD, przez inne ugrupowania, które potrafią szybciej i skuteczniej nawiązać interakcje z potencjalnym elektoratem. W konsekwencji zamiast rozszerzania własnego elektoratu dochodzi do działania przeciwnego, czyli jego erozji.⁶⁷⁷

Wszelkie próby wchodzenia w interakcje z wyborcami wymagają stosowania określonych technik komunikacyjnych. W Sojuszu Lewicy Demokratycznej pierwszoplanowym kanałem jest telewizja, na drugim miejscu sklasyfikowane jest radio, na trzecim Internet, na czwartym kontakty bezpośrednie. Na bazie powyższej hierarchii ważności można wskazać przynajmniej jedną przyczynę, która skutkuje spadkiem poparcia dla Sojuszu Lewicy Demokratycznej, w szczególności wśród młodych ludzi. Internet, jako nowe pole rywalizacji politycznej nie może być sklasyfikowany na tak niskim poziomie. Strategia docierania do elektoratu pomiędzy 20 a 40 rokiem życia musi zawierać zaawansowaną komunikację w oparciu o kanały elektroniczne. Dodatkowo praktyczne odcięcie się od form komunikacji bezpośredniej sprawia, że ugrupowanie jest w zasadzie odizolowane od społeczeństwa. Można jedynie oglądać i słuchać jego działaczy bez wchodzenia z nimi w interakcje. Aktywna komunikacja musi być stosowana w obecnej rzeczywistości rywalizacyjnej, zwłaszcza na szczeblu samorządowym. Dzięki niej możliwe jest rozpoznanie środowiska wyborczego i uzyskanie dodatkowego materiału, który może być wykorzystywany do potrzeb analitycznych. Należy ponadto stwierdzić, że komunikacja na bazie mediów elektronicznych może stymulować również kontakty bezpośrednie oraz szeroko

w okolicach 20%, co jednak nie przekłada się na wyniki wyborcze. Prawdopodobnie duże znaczenie mają w tym wypadku kompleksy po okresie realnego socjalizmu. Dodatkowo jest to spowodowane rządami lewicy z lat 2001-2005, kiedy nastąpił rozdźwięk pomiędzy głoszonym programem a rządami. Należy również wskazać, że na wpływ poparcia w ramach partii mógł mieć również sposób wymiany kadrowej w Sojuszu. Poważne ugrupowanie powinno uwzględniać interesy różnych grup społecznych, w różnym wieku. To powinno mieć swoje odzwierciedlenie również we władzach partii- powinien być pewnego rodzaju mariaż młodych działaczy oraz tych bardziej doświadczonych."

⁶⁷⁷ Rozmówca nr 2 wskazał ponadto, że w Sojuszu Lewicy Demokratycznej nie prowadzi się żadnych zorganizowanych działań.

rozumiane akcje terenowe. Zmarginalizowanie wskazanych kanałów przyczynia się do powiększania dystansu pomiędzy politykami a wyborcami.⁶⁷⁸

5.6.3 Komunikacja wewnątrzpartyjna

Omówiona w poprzednich działach bierność strukturalna odnajduje swoje wyjaśnienie również na płaszczyźnie komunikacji wewnątrz organizacyjnej. W Sojuszu Lewicy Demokratycznej nie prowadzi się badania efektywności mechanizmów komunikacyjnych wewnątrz partii. Co istotne, wspomniane zadanie było realizowane, lecz porzucono je w okresie, gdy partia sprawowała władzę, co może wskazywać na fakt nieprzygotowania kadrowego do jednoczesnego wytyczania kierunków rozwoju państwa oraz dbania o poprawność funkcjonowania macierzystej organizacji. Niedomogi w omawianym aspekcie wpływają również na brak instrumentów i metodologii, na podstawie, których możliwe byłoby badanie nastrojów panujących wśród szeregowych członków partii. Te, jeżeli nie są znane, prowadzą w przypadku SLD do organizacyjnej bierności chociażby z uwagi na wskazany wielokrotnie kryzys

⁶⁷⁸ Rozmówca nr 2 wskazał następującą klasyfikację: 1. Telewizja; 2. Radio; 3. Internet. Zauważył on ponadto, że koniecznym jest wypracowanie dobrych relacji z dziennikarzami. Sam dokonał tego, ponieważ tydzień przed emisją debaty w radiu bądź telewizji przekazywał materiały, dotyczące problemów bieżących, zaprzyjaźnionym dziennikarzom. Mógł dzięki temu liczyć na to, że oni zadadzą niewygodne, sugerowane przez Respondenta pytania konkurentom politycznym. Dzięki temu zyskiwał rozgłos jednocześnie budując swoje relacje z mediami. Drugi z Rozmówców, na bazie doświadczeń historycznych w ugrupowaniu, wskazał następującą hierarchię: 1. Telewizja, 2. Radio, 3. Internet (zwłaszcza dla młodych wyborców), 4. Kontakty bezpośrednie. Potwierdzeniem tezy dotyczącej relacji zachodzącej pomiędzy mechanizmami komunikacyjnymi a zmianami w strukturze organizacyjnej partii jest wypowiedź Rozmówcy nr 2. Stwierdził on, że: "SLD nie jest czułe na techniki komunikacyjne, dlatego zajmuje marginalne miejsce na scenie politycznej. Inaczej przedstawia się sytuacja w PO i PiS, które mają niezwykle dobrze rozwinięte centra medialne, co wpływa na długość ich czasu antenowego, relacje z mediami oraz korzystny wizerunek." Rozmówca nr 1 zauważył ponadto, że: "Nic nie zastąpi kontaktu bezpośredniego. W Sojuszu Lewicy Demokratycznej organizuje się zbyt mało porad i spotkań. Internet zaczyna zyskiwać na znaczeniu, np. w momencie zaistnienia potrzeby zorganizowania jakiejś akcji. Z tego powodu można wnioskować, że tradycyjna struktura organizacyjna partii nieco traci na znaczeniu, ale nigdy nie nastąpi całkowite jej wyeliminowanie bądź zastąpienie kontaktów bezpośrednich tymi w sieci." Nie może więc dziwić fakt, że partia, której przedstawiciele są obecni jedynie w tradycyjnych mediach, która nie aktywizuje posiadanych zasobów ludzkich, nie jest w stanie efektywnie rywalizować z innymi ugrupowaniami obecnymi na scenie politycznej. Poleganie głównie na mediach masowych uniemożliwia wprowadzanie pożądanych zmian w sferze organizacyjnej. Marginalizowanie łączenia kontaktów bezpośrednich z pośrednimi na bazie mediów elektronicznych ogranicza dostęp do nowych segmentów wyborców oraz sympatyków.

władzy i autorytetu oraz brak komunikacji dół – góra, na bazie której możliwe byłoby dopasowywanie procesu decyzyjnego do oczekiwań i potrzeb.⁶⁷⁹

Warto zauważyć, że w ugrupowaniu funkcjonuje instrukcja finansowa regulująca wydatkowanie środków, która nie jest opublikowana, ale obowiązuje członków partii. Warto w tym kontekście zauważyć, że nie jest ona znana również niektórym działaczom, co stanowi dodatkowy dowód organizacyjnej słabości.⁶⁸⁰

Wskazane sposoby prowadzenia komunikacji wewnętrznej posiadają swoje odzwierciedlenie w sposobach pozyskiwania nowych członków. Bierność struktur organizacyjnych w połączeniu z atrakcyjnością SLD w stosunku do innych ugrupowań prezentujących podobną ofertę polityczną nakazuje podjęcie wniosku, że w omawianej partii nie prowadzi się jakichkolwiek form rekrutacji.⁶⁸¹

Synonimicznie należy postrzegać zagadnienie rejestracji członków i istnienie bazy danych, w której gromadzone byłyby informacje o potencjale ludzkim

⁶⁷⁹ Na pytanie dotyczące sposobów badania efektywności mechanizmów komunikacyjnych wewnątrz partii Rozmówca nr 2 stwierdził, że w SLD, na poziomie parlamentarnym, jest dostępny codzienny przegląd prasy, poza tym członkowie partii posiadają powiadamiania mailowe oraz SMSowe. Rozmówca nr 1 stwierdził, że brakuje systematycznej pracy badawczej. Dawniej, w latach 2001-2005, Sojusz Lewicy Demokratycznej był, w opinii Rozmówcy nr 1 lepiej zorganizowanym ugrupowaniem. Wówczas badano efektywność mechanizmów komunikacyjnych poprzez odpytywanie organów wykonawczych niższych szczebli, czyli sekretarzy wojewódzkich, powiatowych. Obecnie takie działania są prowadzone doraźnie. Liczy się więc sposób prowadzenia kampanii i wynik wyborów. Nastroje badane są ponadto poprzez rozmowy na określone tematy, prezentowanie stanowisk w różnych kwestiach. Dawniej stosowano również ankiety.

⁶⁸⁰ Na pytanie dotyczące istnienia w partii niepublikowanych unormowań Rozmówca nr 2 odpowiedział, że nie ma takich regulacji. Rozmówca nr 1 zauważył, że obowiązuje instrukcja finansowa regulująca sposób wydatkowania środków, ale jest ona oczywiście zgodna z obowiązującymi w tym zakresie przepisami prawa.

⁶⁸¹ W omawianym kontekście Rozmówca nr 2 stwierdził, że nie prowadzi się rekrutacji. Co najwyżej kierownictwo stara się by dotychczasowi działacze nie odeszli z ugrupowania. Zgoła odmienny pogląd wyraził Respondent nr 1, który wskazał, że jednym z elementów rekrutacji jest świadoma promocja. Federacja Młodych Socjaldemokratów jest zapleczem rekrutacyjnym. Można być w niej członkiem do 30 roku życia. Następnie wielu jej aktywistów staje się działaczami Sojuszu. Młodzi ludzie prowadzą aktywną agitację wśród swoich rówieśników, choć nie ma tutaj partyjnego przykazu. Dodatkowo organizowane są spotkania w klasach maturalnych oraz na uczelniach, gdzie eksponuje się idee lewicowe. Ponadto przyjmuje się również chętnych, którzy zgłaszają się samodzielnie, chcąc poświęcić swój czas na rzecz pracy społecznej, odnaleźć się w jednostkach samorządu terytorialnego itp. Wydaje się jednak, że zaprezentowany pogląd odzwierciedla jedynie założenia teoretyczne. W praktyce bowiem Sojusz Lewicy Demokratycznej, co zostało wskazane wcześniej, nie jest ugrupowaniem atrakcyjnym dla młodych wyborców, co przekłada się na ilość działaczy do 30 roku życia. Należy wskazać, że obecnie w SLD funkcjonuje jedna forma pozyskiwania nowych członków, która polega na biernym oczekiwaniu na potencjalnych chętnych.

ugrupowania. Wprowadzie rejestr członków jest oparty o aktualizowany na bieżąco system danych, jednak są w nim zawarte jedynie podstawowe informacje umożliwiające identyfikację danej osoby. Ponownie należy wskazać upadek organizacyjny SLD. Dawniej funkcjonował bank danych zawierający informacje o kadrze partyjnej. Obecnie nie prowadzi się analizy danych dotyczących potencjału ludzkiego w ugrupowaniu.⁶⁸²

Brak banku informacji dotyczącego zasobów kadrowych ugrupowania posiada swoje przełożenie na tworzenie grup członkowskich w celu realizacji specjalistycznych zadań. W SLD są one powoływane intuicyjnie przez statutowe organy danego szczebla. Ich rola polega na tworzeniu programów, strategii promocyjnych, ponadto od szczebla powiatowego funkcjonuje stanowisko rzecznika prasowego.⁶⁸³

Funkcjonowanie specjalistycznych grup jest powiązane z pytaniem dotyczącym statutowego wpływu, jaki członkowie partii posiadają na prowadzoną politykę ugrupowania. W praktyce nie mają oni żadnego przełożenia na decyzje podejmowane przez ścisłe kierownictwo⁶⁸⁴. Wynika to z faktu rzadkich spotkań przedstawicieli szczebla powiatowego z przedstawicielami regionu i centrali, braku wsłuchiwanie się w nastroje panujące w terenie, czy postępującej separacji poszczególnych szczebli względem siebie.

⁶⁸² W odniesieniu do pytania, które dotyczyło posiadania przez partię ujednoliconego i aktualizowanego systemu rejestracji członków oraz sposobów wykorzystywanych w ugrupowaniu do pozyskania na swoją rzecz wiedzy, umiejętności i doświadczenia poszczególnych działaczy. Rozmówca nr 2 stwierdził, że w SLD rejestrowane dane zawierają imię, nazwisko, nr PESEL oraz adres zamieszkania. Nikt nie analizuje potencjału ludzkiego w partii. Aktualizacja danych następuje około raz na kwartał. Rozmówca nr 1 wskazał, że partia posiada komputerowy system rejestracji członków, w którym aktualizacja przebiega na bieżąco. Jest on ogólnokrajowy, dostęp do niego posiada centrala partii oraz władze wojewódzkie. Dawniej istniał bank danych dotyczący kadr Sojuszu. Jeden z v-ce przewodniczących partii sprawował nad nim pieczę. Obecnie brak jest danych dotyczących takich działań.

⁶⁸³ Rozmówca nr 2 wskazał, że w SLD wspomniane formacje są tworzone na podstawie subiektywnej oceny szefa danego szczebla. Rozmówca nr 1 również zauważył, że decyzje we wspomnianych sprawach podejmują władze statutowe danego szczebla.

⁶⁸⁴ Rozmówca nr 2 stwierdził, że w rzeczywistości terenowi członkowie nie mają żadnego wpływu. Mogą zgłaszać propozycje na szczeblu wojewódzkim, ale takie działanie nie ma oddźwięku. Rozmówca nr 1 powiedział, że omawiany wpływ posiada swoją emanację na podstawie zebrań otwartych, zebrań kół. Czasami takie inicjatywy, dzięki dużej nośności, zyskują status zgromadzeń regionalnych czy nawet centralnych. Tworzone są ponadto platformy programowe, gdzie specjaliści danych branż mogą uczestniczyć w kształtowaniu programu i polityki partii w danym zakresie. Należy jednak wskazać, że żaden z Respondentów nie wskazał możliwości kreowania polityki organizacyjnej w ugrupowaniu przez działaczy.

W przypadku hierarchii form komunikacyjnych, które spełniają najistotniejszą rolę w ramach komunikacji wewnętrznej oraz ich wpływu na strukturę wewnętrzną partii należy stwierdzić, że najistotniejszymi w SLD są kontakty bezpośrednie oraz łączność elektroniczna⁶⁸⁵. Wydaje się, że jest to związane ze stosunkowo dużą biernością członków partii na poszczególnych szczeblach, a także brakiem modernizacji strukturalnej w omawianym ugrupowaniu, co przejawia się w głównej mierze długotrwałym kryzysem, w którym znajduje się partia. Właśnie dwie wspomniane przyczyny skutkują tym, że kontakty bezpośrednie, a dokładniej ich brak, co potwierdzają wcześniej zaprezentowane dane, wpływają na kształt hierarchii form komunikacyjnych wewnątrz ugrupowania. Faktyczne porzucenie nawiązywania interakcji przekłada się bezpośrednio na istnienie struktury organizacyjnej niedostosowanej do wymogów środowiska rywalizacyjnego, a w konsekwencji do sukcesywnego spadku poparcia.

5.6.4 Komunikacja wewnątrzpartyjna

Rozpoczynając rozważania dotyczące struktury wydatków w omawianym ugrupowaniu oraz sposobów rozdysponowywania budżetu należy stwierdzić, że najważniejszym źródłem finansowym partii są środki pochodzące z budżetu państwa. Największa część wydatków jest przeznaczana na potrzeby kampanii wyborczych oraz bieżącą działalność tak regionalną jak również parlamentarną. Interesującym i raczej niespotykanym rozwiązaniem jest przekazywanie części środków dotacyjnych do regionów.⁶⁸⁶

⁶⁸⁵ Rozmówca nr 2 stwierdził, że najważniejsze są spotkania bezpośrednie. Nie wskazał jednak wpływu jaki wspomniana forma posiada na ugrupowanie. Rozmówca nr 1 stwierdził, że kontakty bezpośrednie oraz Internet posiadają największe znaczenie. Nie ma tutaj wpływu na strukturę organizacyjną ugrupowania.

⁶⁸⁶ Rozmówca nr 2 powiedział, że dotacja z budżetu państwa jest dzielona na trzy części: 50% otrzymują struktury wojewódzkie proporcjonalnie do liczby członków; 30% przeznacza się na potrzeby klubu parlamentarnego (kongresy partyjne itp.), 20% pozostaje do dyspozycji szefa partii. Składki są dzielone podobnie, tylko, że pozostają na danym szczeblu partii. Może zdarzyć się sytuacja, że dany region jest deficytowy i składki nie pokrywają kosztów jego działania. Wówczas szczebel wojewódzki dopłaca brakującą różnicę. Rozmówca nr 1 stwierdził, że prawdopodobnie największe nakłady są przeznaczane na Fundusz Wyborczy. W Sojuszu Lewicy Demokratycznej jest on finansowany ze środków kandydatów ubiegających się o mandat w określonych wyborach oraz z kredytów zaciąganych przez partię. Kolejną składową pochłaniającą dużą część środków jest bieżąca działalność ugrupowania, na działania

Rozpatrując nieco bardziej szczegółowo zagadnienie wydatkowania środków na cele bieżące należy zauważyć, że partia posiada swoje siedziby na szczeblu regionalnym we wszystkich województwach. Duża część powiatów również posiada oddziały, chociaż ich funkcjonowanie cechuje różny stopień natężenia. Dodatkowo należy stwierdzić, że na szczeblu wojewódzkim pracują osoby zatrudnione na podstawie umowy o pracę.⁶⁸⁷

Przenosząc punkt rozważań na problematykę finansowania wydatków związanych z kampaniami wyborczymi należy stwierdzić, że wzorem innych partii, również w SLD każdy kandydat na posła oraz senatora jest zobowiązany do pokrycia kosztów własnych działań indywidualnie. Partia finansuje kampanię centralną, która ma na celu rozpropagowanie szyldu partyjnego. W ramach wyborów samorządowych całość wydatków jest pokrywana ze środków kandydatów. Pewną niejasnością są części dotacji, które spływają do województwa. Zachodzi podejrzenie, że szefowie regionów mogą za pomocą wspomnianych funduszy opłacać własne kampanie wyborcze. Z całą pewnością sposób rozliczania wydatków w SLD, nawet jeżeli jest zgodny z prawem, może budzić kontrowersje w stosunku do wewnętrznie przyjętego systemu finansowego.⁶⁸⁸

programowe (organizacja konwencji itp.) przeznacza się około 20% środków. Największym źródłem finansowym są subwencje budżetowe, z których opłacane są wydatki związane z bieżącą działalnością ugrupowania oraz działania programowe. Jednocześnie obaj Respondenci (Rozmówca nr 1 i 2) wskazali, że nie bada się potencjalnych kosztów pozyskiwania określonych segmentów wyborców.

⁶⁸⁷ Na pytanie związane z zasadami funkcjonowania siedzib partii oraz ich rozmieszczeniem Rozmówca nr 2 stwierdził, że w 80% powiatów są biura. Są czynne w różnym stopniu natężenia. Respondent wskazał, że przykładowo w Żorach i Raciborzu biuro jest zawsze nieczynne. W Jastrzębiu- Zdroju jest zwykle nieczynne, w Radlinie jest regularnie czynne. W biurach terenowych pracują wolontariusze. Koszt drogiego biura to około 450 PLN, które przypadają na czynsz. Brak biura, w opinii Rozmówcy nr 2, świadczy o słabości struktur terytorialnych. Jak wskazał Rozmówca nr 1 partia posiada swoje siedziby praktycznie we wszystkich powiatach oraz we wszystkich regionach. W tych drugich pracują pracownicy etatowi, w pierwszych placówkach wolontariusze, najczęściej po urzędowych godzinach pracy. Wspomniany Respondent stwierdził, że koszt roczny utrzymania biura regionalnego oscyluje pomiędzy 10 000 PLN a 20 000 PLN. Koszt w powiecie to około 3 000 PLN do 5 000 PLN. Na wspomniane opłaty składają się czynsz, media, wynajem sal. Partia parlamentarna ma oczywiście biura poselskie i senatorskie, ale należy pamiętać, że ze środków na nie przeznaczanych nie można finansować działalności partii w terenie.

⁶⁸⁸ Rozmówca nr 2 stwierdził, że kierownictwo partii nie posiada wiedzy a tym samym kontroli nad wydatkowaniem pieniędzy na omawiane zadania. W województwie lider organizuje swoją kampanię ze środków dotacyjnych przydzielonych z centrali ugrupowania. Ile dostaną przedstawiciele w regionie zależy od wolnej woli wspomnianego funkcjonariusza. W terenie osoba, która chce zajmować pierwsze miejsce na liście wyborczej w wyborach parlamentarnych musi wpłacić 30 000 PLN do centrali oraz

Struktura dochodowa Sojuszu Lewicy Demokratycznej opiera się w największej części na środkach pochodzących z budżetu państwa. Drugim źródłem są fundusze jakie indywidualni kandydaci z list wyborczych wpłacają na rzecz własnych działań kampanijnych. Wpłaty od osób indywidualnych oraz składki członkowskie pełnią marginalną rolę. Stopień ściągłości wspomnianych składek w świetle słabości organizacyjnej ugrupowania jest zróżnicowany i zależy od stopnia prężności koła.⁶⁸⁹

Struktura wydatkowa w omawianej partii jest związana zasadniczo z dwoma wydatkami. Pierwszym są kampanie wyborcze, drugim organizacja kongresów i zjazdów oraz bieżąca działalność koła parlamentarnego.⁶⁹⁰

przeznaczyć 15 000 PLN na listę. Z centrali nie otrzymuje się wsparcia. Również Rozmówca nr 1 wskazał, że w wyborach do Sejmu RP i Senatu RP kandydaci są zobligowani do samodzielnego pokrywania kosztów swoich kampanii. Centrala finansuje jedynie ogólnokrajową kampanię partii w postaci promocji programu wyborczego, organizacji konwencji, zakupu billboardów (w wyborach parlamentarnych w 2015r. było to sześć billboardów na okręg wyborczy wynajmowanych na dwa tygodnie). W wyborach do jednostek samorządu terytorialnego kandydaci startują najczęściej w ramach własnych komitetów wyborczych, więc całość ciężaru finansowego spada na nich. Poziom partyjny rozpoczyna się od sejmików wojewódzkich.

⁶⁸⁹ W przypadku struktury dochodowej Rozmówca nr 2 wskazał następującą klasyfikację: 1. dotacje, 2. składki, 3. wpłaty od indywidualnych osób. Szacuje się, że na 12 mln PLN 8 mln PLN to dotacje, więc reszta to składki i wpłaty. Rozmówca nr 1 nakreślił następującą hierarchię: 1. Subwencja budżetowa, 2. Wpłaty na Fundusz Wyborczy, 3. Składki. Pozafinansowe wsparcie jest sporadyczne. W tym kontekście zagadnieniem, któremu należy poświęcić więcej uwagi są składki członkowskie. Zdaniem Rozmówcy nr 2 stopień ściągłości jest wysoki, zaś roczna absencja w ich uiszczaniu sankcjonuje usunięciem z listy członków ugrupowania. Z powyższym stwierdzeniem w pewnej sprzeczności stoi wypowiedź Rozmówcy nr 1 który powiedział, że stopień ściągłości jest zróżnicowany. Im lepsza, prężniejsza organizacja tym lepsza ściągłość. Szacunkowo około 20%-30% środków budżetowych pochodzi ze składek. Trudno jednoznacznie wskazać, która z zacytowanych wypowiedzi posiada większe odzwierciedlenie w rzeczywistości. Wydaje się jednak, że kluczowymi czynnikami są tutaj słabość struktur organizacyjnych Sojuszu Lewicy Demokratycznej oraz fakt, że na bazie polskich przepisów prawa jedynie środki z budżetu państwa pełnią hegemoniczną rolę jako dochody partii politycznych. Wskazane zmienne prowadzą do konkluzji, w myśl której w omawianym ugrupowaniu wspomniana dyscyplina finansowa jest raczej uzależniona od prężności funkcjonowania danej komórki. Uzyskiwanie środki nie odgrywają bowiem znaczącej roli, więc prawdopodobnie istniejący wymóg nie jest ściśle przestrzegany.

⁶⁹⁰ Uzyskiwane dochody wiążą się nierozdzielnie z wydatkami ponoszonymi na przestrzeni całej kadencji. W tym wypadku Rozmówca nr 2 wskazał, że w Sojuszu Lewicy Demokratycznej nie istnieje systematyka w tym zakresie. Organizacja kongresów i zjazdów pochłania dużą część kosztów poza kampaniami wyborczymi. Rozmówca nr 1 nakreślił następującą hierarchię: 1. Kampania wyborcza i jej cykl; 2. Stabilizacja nastrojów w partii (np. poprzez organizację kongresów- dawniej przewodniczący K. Janik organizował kongresy corocznie, w sytuacji gdy nastroje w partii były złe) jeżeli zachodzi taka potrzeba.

5.7 Twój Ruch

5.7.1 Planowanie strategiczne

W Twoim Ruchu nie wypracowano strategii rozwoju partii jako organizacji zarówno w formie intuicyjnej jak i dokumentalnej⁶⁹¹.

Pokłosiem braku zaplanowanej drogi ewolucji ugrupowania kierownictwo Twojego Ruchu nie korzysta z usług ekspertów zewnętrznych⁶⁹².

Dalszą konsekwencją jest brak działalności podejmowanej przez szeregowych członków ugrupowania, co przekłada się również na brak instrumentów, na bazie których możliwe byłoby prowadzenie rankingu komórek szczebla terenowego⁶⁹³.

W Twoim Ruchu nie istnieją również instrumenty do identyfikacji ryzyka związanego z działalnością polityczną. Można jedynie założyć, że czynności quasi - kontrolne intuicyjnie wykonuje lider partii⁶⁹⁴.

Interesującym jest jednak fakt, że kierownictwo omawianego ugrupowania zleca badania pozycjonujące je w stosunku do innych partii prezentujących podobną ofertę polityczną bądź starających się trafić ze swoim apelem do tych samych grup elektoratu⁶⁹⁵. Zdaniem autora rozprawy takie działanie umożliwiło Twojemu Ruchowi zidentyfikowanie problemów Sojuszu Lewicy Demokratycznej i odebranie wspomnianej partii części elektoratu, co przełożyło się na uzyskanie trzeciego wyniku w wyborach parlamentarnych w 2011r.

Słabość struktur terenowych badanej partii posiada swoje odzwierciedlenie nie tylko w odpowiedzi na pytanie dotyczące aktywności działaczy najniższego szczebla.

⁶⁹¹ Na pytanie dotyczące posiadania przez partię sformułowanej strategii rozwoju ugrupowania i określoną metodykę jej realizacji Respondent odpowiedział, że w Twoim Ruchu nie wypracowano strategii, a co za tym idzie nie istnieje sformalizowany dokument w tym zakresie.

⁶⁹² Respondent zauważył, że partia nie korzysta z pomocy merytorycznej z zewnątrz.

⁶⁹³ W tym kontekście Rozmówca stwierdził, że Twój Ruch jest ugrupowaniem schyłkowym.

⁶⁹⁴ Jak zauważył Rozmówca, w partii kompetencje quasi-kontrolne pełni J. Palikot, a nie powołana do tego celu komórka.

⁶⁹⁵ Opis przeprowadzonych badań znajduje się w dalszej części rozdziału.

W Twoim Ruchu nie prowadzi się rankingu komórek szczebla gminnego/powiatowego/wojewódzkiego pod względem ich efektywności.

5.7.2 Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym

W przypadku funkcji, które powinna spełniać partia polityczna, Rozmówca stwierdził, że na szczeblach od wojewódzkiego aż po gminny powinny być struktury, złożone z szeregowych działaczy, których zadaniem byłoby aktywne uczestnictwo w pracach organów JST. Powinni oni śledzić działania władz gmin, powiatów oraz województwa i zdawać raporty ze swojej pracy. Takie działania dawałyby, w jego opinii, możliwość prowadzenia realnych działań, które umożliwiałyby wpływ na władzę bądź jej zdobycie. Najaktywniejsi działacze powinni być nagradzani stanowiskami w sytuacji zdobycia władzy. Kluczem jest więc aktywność w terenie, zdobywanie wiedzy na jego temat, a następnie zorganizowane reagowanie na wydarzenia i proponowanie wyborcom konkretnych, alternatywnych rozwiązań.

Niekonsekwencją w odniesieniu do deklarowanych funkcji jakie powinna spełniać partia polityczna pozostaje podział aktywności, który funkcjonuje w Twoim Ruchu. Jest to bowiem typowy system autonomii kolejnych szczebli względem siebie, oznaczający odrębne działania prowadzone na kolejnych poziomach administracyjnych, które są spojęne jedynie wspólnym sztyldem⁶⁹⁶. Taki mechanizm posiada swoje konsekwencje w postaci bierności struktur lokalnych, które nie reagują na jakiegokolwiek bodźce płynące z otoczenia zewnętrznego⁶⁹⁷, czego dobrym przykładem są wyniki wyborcze osiągnięte przez Twój Ruch po 2011r. jest to również związane z brakiem prowadzenia monitoringu własnego elektoratu oraz jego zapotrzebowania co sprawia, że niemożliwym jest rozszerzenie dotychczasowego grona wyborców oraz stworzenia aktywnych kanałów komunikacyjnych nawet ze swoim dotychczasowym

⁶⁹⁶ Rozmówca stwierdził, że sprawy krajowe są podejmowane przez organy centralne. Problemy wojewódzkie przez struktury lokalne.

⁶⁹⁷ W opinii Respondenta w Twoim Ruchu nie istnieją czynniki, które powodowałyby wzrost aktywności ugrupowania na poszczególnych szczeblach.

elektoratem⁶⁹⁸. Niezbędnym jest jednak wskazanie, że takie działania były prowadzone przed wyborami parlamentarnymi w 2011r., głównie metodą intuicyjną w oparciu o dostępne dane wtórne oraz informacje możliwe do uzyskania w mediach społecznościowych. Był to pierwszy stopień identyfikacji. Bardziej dogłębne zdefiniowanie segmentów elektoratu, jego potrzeb oraz nastrojów w połączeniu z pozycjonowaniem własnej oferty w stosunku do wspomnianych grup zostało dokonane w oparciu o badania zlecone, przeprowadzone na próbie 30 000 osób⁶⁹⁹. Dodatkowo należy podkreślić, że wykorzystano w tym wypadku słabość innego ugrupowania lewicowego, Sojuszu Lewicy Demokratycznej. Wyborcy. Twój Ruch skierował swój apel do wyborców, którzy byli w istocie elektoratem niezdecydowanym i rozczarowanym, a zarazem niemożliwym do zagospodarowania przez główne partie polityczne, takie jak Platforma Obywatelska RP oraz Prawo i Sprawiedliwość. W momencie pojawienia się nowego podmiotu na scenie politycznej, charakteryzowana partia zyskała automatycznie wielu aktywistów, którzy zgłaszali się do pracy na rzecz nowej inicjatywy przekazując jednocześnie informacje dotyczące docelowych dla

⁶⁹⁸ Rozmówca stwierdził, że Twój Ruch nie monitoruje ani nie aktywizuje swojego elektoratu. Co więcej, w partii istnieje problem z jego dokładnym zdefiniowaniem.

⁶⁹⁹ Rozmówca wskazał, że w 2011r. kierownictwo Twojego Ruchu scharakteryzowało całkowicie swój elektorat w następujący sposób: „Potencjalnych wyborców podzielono na grupy. Po pierwsze, zidentyfikowano, że w społeczeństwie jest około 1,5%-2% tzw. antyklerykałów. Identyfikowano działalność tych osób i zdobywano informacje na ich temat oraz ich liczebności na podstawie mediów społecznościowych, głównie Facebooka. Ponadto monitorowano prenumeratorów „Mitów i Faktów”, czyli 10 000 osób. Po drugie, Twój Ruch liczył na wsparcie homoseksualistów. Ich liczbę oszacowano na około 7%, z czego połowa była uważana za nieaktywną politycznie. Po trzecie, istniała grupa tzw. ludzi skrzywdzonych przez państwo. Do tego zbioru osób należy zaliczyć np. ludzi, których kariery zawodowe zostały zniszczone przez drobne wykroczenia, takie jak odebranie prawa jazdy za poruszanie się na rowerze po spożyciu dwóch piw itp. Droga eliminacji innych ugrupowań, wspomniana grupa, licząca około 2%, mogła poprzeć jedynie Twój Ruch. Kluczem do identyfikacji wspomnianych grup były badania opinii publicznej i preferencji elektoratu, na próbie 30 000 respondentów, które przeprowadziła Platforma Obywatelska.” Jak powiedział Respondent: „Ówczesny Premier RP, D. Tusk, chcąc pozyskać w trakcie wyborów niezbędny elektorat potrzebował wiedzy dotyczącej kierunków, których penetracją powinno zająć się ugrupowanie- czy są to wyborcy bardziej na lewo, czy bardziej na prawo od centrum, w którym znajdowała się Platforma Obywatelska. Wyniki badań pokazały, że istnieje przedział 7%-9% grupy niezadowolonych wyborców, o których mowa w pierwszej części odpowiedzi. Lokowali się oni na lewo od centrum osi sceny politycznej. D. Tusk zdecydował się na przejęcie części prawicowego elektoratu, zazwyczaj kojarzonego z PiS, tym samym pomijając lewą część sceny politycznej. J. Palikot, ówczesny członek Platformy Obywatelskiej wszedł w posiadanie wspomnianych wyników badań. Założył własne ugrupowanie i skierował apel wyborczy wyłącznie do wymienionych 7%-9% wyborców na lewo od osi sceny politycznej. Osoby ze wspomnianych segmentów (antyklerykałowie, homoseksualiści, osoby pokrzywdzone przez państwo) same zgłaszały się w terenie do członków Twojego Ruchu przekazując konkretne dane ze swoich środowisk i w praktyce współuczestnicząc w tworzeniu tak programu jak i kampanii wyborczej. Po wyborach na zlecenie Twojego Ruchu przeprowadzono, między innymi przez TNS OBOB, badania na próbie 3000 osób. Potwierdziły one poprawne zdiagnozowanie elektoratu.”

Twojego Ruchu segmentów wyborczych. W opinii autora rozprawy w 2015r. część wspomnianych wyborców została pozyskana przez Ruch Kukiz'15, czyli kolejny nowy byt na polskiej scenie politycznej, o czym wspomniał również Rozmówca wspomnianego stowarzyszenia.

W sprzeczności z powyższymi wnioskami stoi dalsza działalność Twojego Ruchu, a dokładniej jej brak. Partia nie prowadzi działań na rzecz rozszerzania bądź ugruntowywania posiadanego poparcia⁷⁰⁰. Dodatkowo hierarchia kanałów komunikacyjnych, która opiera się na telewizji, radiu i Internecie prowadzi do oddalania się od wyborców, zwłaszcza w kontekście porzucenia form kontaktów bezpośrednich⁷⁰¹.

5.7.3 Komunikacja wewnątrzpartyjna

Bierność struktur terenowych posiada swoje odzwierciedlenie w braku badania efektywności mechanizmów komunikacyjnych wewnątrz ugrupowania⁷⁰². Konsekwencją zaniechania jakichkolwiek działań jest również praktyczna rezygnacja z pozyskiwania nowych członków oraz aktualizowania rejestrów, dzięki którym możliwe byłoby określanie potencjału ludzkiego w Twoim Ruchu⁷⁰³. Oznacza to, że w charakteryzowanej partii nie powołuje się grup członkowskich, które byłyby wykorzystywane do wykonywania specjalistycznych zadań. Wszystkie wyprowadzone wnioski wskazują, że szeregowi członkowie nie posiadają jakiegokolwiek wpływu na

⁷⁰⁰ Na pytanie dotyczące preferowanych działań, które polegają na rozszerzaniu elektoratu lub umacnianiu poparcia u dotychczasowych wyborców, Rozmówca odpowiedział, że w Twoim Ruchu nie prowadzi się żadnych zorganizowanych działań.

⁷⁰¹ Rozważając zagadnienie hierarchii form komunikacyjnych najbardziej preferowanych w ugrupowaniu Rozmówca wskazał następującą klasyfikację: 1. Telewizja; 2. Radio; 3. Internet. Dodatkowo wskazał, że kontakty bezpośrednie nie istniały w Twoim Ruchu nigdy. Jednocześnie Respondent stwierdził, że Twój Ruch, jako organizacja, nie jest czuły na stosowane techniki komunikacyjne, których celem jest dotarcie do wyborców, czego efektem jest jego marginalne miejsce na scenie politycznej.

⁷⁰² Rozmówca stwierdził bowiem, że w Twoim Ruchu nie bada się efektywności natomiast skargi są jedynym instrumentem służącym do określania nastrojów panujących w ugrupowaniu.

⁷⁰³ Jak zauważył Respondent w Twoim Ruchu raz zrobiono spis członków i był on niedostępny dla parlamentarzystów.

kierunki prowadzonej polityki partyjnej⁷⁰⁴, co przekłada się również na brak istnienia w ugrupowaniu niepublikowanych unormowań. Nie są one do niczego potrzebne w sytuacji marginalnego wykorzystywania zasobów ludzkich. W przypadku najistotniejszych form komunikacyjnych wewnątrz partii Rozmówca wskazał, że są nimi spotkania bezpośrednie.

5.7.4 Finanse partii

Rozważania dotyczące dysponowania środkami finansowymi Respondent rozpoczął od stwierdzenia, że w ugrupowaniu nie bada się potencjalnych kosztów finansowych pozyskania określonych segmentów elektoratu.

Struktura dochodowa partii posiada trzy składniki: dotacje, składki, wpłaty od indywidualnych osób.

5.8 Nowoczesna Ryszarda Petru

5.8.1 Planowanie strategiczne

Nowoczesna Ryszarda Petru posiadała strategię podzieloną na dwie części. Jak wskazała Rozmówczyni, ponieważ okres budowania struktur przypadł na czas kampanii wyborczej w 2015r. koniecznym było prowadzenie dwuetapowych prac. Pierwsza część strategii skupiona więc była na kampanii wyborczej, druga na rozwijaniu organizacji w terenie. Z chwilą uzyskania statusu ugrupowania parlamentarnego podjęto decyzję o kontynuowaniu konstruowania struktur przy jednoczesnej pracy merytorycznej w Sejmie RP. Należy zauważyć, że strategia wyborcza Nowoczesnej Ryszarda Petru posiadała sformalizowany charakter w formie kilkudziesięciostronicowego dokumentu.

⁷⁰⁴ Rozmówca powiedział, że szeregowi członkowie w praktyce nie mają żadnego wpływu na program i politykę w partii. Mogą zgłaszać propozycje na sejmiku wojewódzkim, ale takie działanie nie ma oddźwięku.

Jednym z założeń jest rozwijanie struktur lokalnych. Należy zauważyć, że metodyka działania została oparta o dane uzyskane w ramach przeprowadzonych badań⁷⁰⁵.

W odniesieniu do powyższej odpowiedzi należy zauważyć, że Nowoczesna Ryszarda Petru korzysta ze wsparcia ekspertów zewnętrznych. Bardzo często są to sympatycy działający społecznie. Ich rolą była między innymi pomoc w kampanii wyborczej, obecnie udzielanie merytorycznego wsparcia w postaci pisania opinii do projektów ustaw. Przeważnie wspomniane osoby są związane z takimi dziedzinami jak gospodarka, ochrona zdrowia oraz edukacja, badanie potrzeb elektoratu. Wspomniane doradztwo posiada stały charakter.

W przypadku pytania dotyczącego zagadnienia podejmowanej działalności przez członków szczebla terenowego w celu stymulowania udziału obywateli w życiu politycznym należy stwierdzić, że z uwagi na krótki rodowód partii możliwe jest opisanie w dużej mierze planów, a nie realnych mechanizmów funkcjonujących w dłuższej perspektywie czasowej. Należy jednak przyjąć, że z uwagi na przyjęte założenia strategiczne jak również fakt, że wielu działaczy Nowoczesnej Ryszarda Petru wywodzi się ze środowisk organizacji pozarządowych podejmowane działania lokalne będą stanowiły widoczne miejsce w harmonogramie aktywności ugrupowania.⁷⁰⁶

⁷⁰⁵ Rozmówczyni wskazała, że: „Przede wszystkim korzystamy z badań i to są badania fokusowe oraz ilościowe tworzone przez różne pracownie. Ale na pewno docelowo w ramach możliwości finansowych będziemy korzystać z badań zamówionych przez nas. W kampanii wyborczej było to kilka badań, około 10 grup osób w zlokalizowanych w różnych miejscach, które składały się tak z 15 do 20 osób (z zaznaczeniem, że jest to w przybliżeniu).” Ponadto Respondentka dodała, że: „Tak naprawdę największą próbę badawczą mieliśmy podczas konsultacji społecznych, to nie były takie profesjonalne badania, byliśmy w terenie, gdzie odbyło się dużo spotkań, mieliśmy rozesłane w Internecie ankiety do uzupełnienia, wydaje mi się, że w tych badaniach wzięło około 15 000 osób. To były otwarte spotkania w terenie na które przychodzili sympatycy, to były spotkania eksperckie na dane tematy, na które przychodzili eksperci, to były ankiety, które wypełniali zainteresowani (łącznie przebadano w tych badaniach około 15 000 osób).” Jednocześnie Rozmówczyni zaznaczyła w kontekście określania próby badawczej konsultacji społecznych, że celem nie była tutaj reprezentatywność. Taki wymóg dotyczył jedynie badań fokusowych

⁷⁰⁶ Rozmówczyni stwierdziła, że: „Aby budować stałą strukturę, potrzebne są stałe działania: uczestniczenie w życiu lokalnym, otwarcie biur, otwarcie możliwości spotkania się z ludźmi budującymi strukturę ugrupowania i zachęcających ludzi do wstąpienia do ugrupowania, śledzenie sytuacji w regionie, współpraca w sejmikach, w radach, czy z organizacjami pozarządowymi. I to są właśnie stałe działania. Oczywiście cykliczne działania też występują to są manifestacje, interpelacje, zapytania, które możemy kierować do odpowiednich stron i instytucji. Jednak stałe działania są najważniejsze. Planowanie jest otwarcie biur Nowoczesnej w każdym okręgu.”

Należy jednak pamiętać o dotychczasowych doświadczeniach organizacyjnych w polskich partiach. Jak zauważyli R. Katz i P. Mair, wskutek finansowania działalności politycznej z budżetu państwa ugrupowania zwracają się w swojej aktywności w stronę państwa. Następuje wówczas erozja członkostwa w terenie i wzmocnienie się frakcji parlamentarnej. W praktyce bardzo często osoby wywodzące się ze środowisk organizacji pozarządowych stają się politykami zawodowymi porzucającymi działalność lokalną. Skutkuje to opisaną w przypadku innych ugrupowań autonomizacją poszczególnych szczebli struktury organizacyjnej względem siebie co przekłada się na bierność terenową. Nowoczesna Ryszarda Petru musi więc posiadać dobrze zaprojektowane mechanizmy kontroli efektywności działania, jeżeli pierwotne założenia strategiczne mają zostać wcielone w życie.

Zagadnienia dotyczące strategii działań są związane z badaniem ryzyka związanego z prowadzoną działalnością polityczną. Rozmówczyni wskazała, że w badanym ugrupowaniu funkcjonuje grupa ekspertów, która zajmuje się bieżącą analizą i badaniami tzw. nastrojów, czyli społecznymi badaniami. Prowadzone działania dotyczą również legislacji oraz monitorowania działalności głównych oponentów.⁷⁰⁷ Innym aspektem analizowanym w kontekście badania ryzyka to wzrost, bądź jego brak, zdolności do tworzenia struktur terenowych nie tylko w dużych aglomeracjach miejskich, lecz również na obszarach małych miast i wsi.

W Nowoczesnej Ryszarda Petru zostały powołane do życia standardowe, statutowe organy kontroli takie jak sąd koleżeński oraz komisja rewizyjna. Ich celem jest badanie kwestii rachunkowych i formalnych⁷⁰⁸. Z uwagi na krótki życiorys omawianego ugrupowania nie można potwierdzić bądź zanegować funkcjonowania komórki, której celem byłoby badanie efektywności działania. W opinii Rozmówczyni

⁷⁰⁷ Respondentka wskazała, że: „Prowadzimy analizę związaną z bieżącym życiem politycznym, czyli z legislacją i działalnością innych partii politycznych z jednej strony z Platformą Obywatelską, która jest bezpośrednim konkurentem, z drugiej strony z PiS, która jest partią rządzącą, a w stosunku do której jesteśmy w opozycji, jakby mówiąc umiejscowienie Nowoczesnej jest głównie w korelacji z tymi dwoma partiami w opozycji programowej”.

⁷⁰⁸ Rozmówczyni wskazała, że: „Zgodnie ze statutem mamy sąd koleżeński i komisję rewizyjną, które działają na szczeblu ogólnokrajowym i regionalnym. Komisja Rewizyjna jest przy Zarządzie każdego regionu oraz komisje rewizyjne na szczeblu ogólnokrajowym. Komisje kontrolują kwestie formalne i kwestie rachunkowe w kwestii rozliczenia się Zarządu ze swoich działań. Formą kontroli jest także Rada Krajowa oraz Rada Regionu bo one współtworzą, ale i sprawdzają czy zostały wykonane zalecenia przez Zarząd.”

obecnie taką rolę można przypisać zarządom regionalnym, których podstawowym zadaniem jest tworzenie struktur oraz pozyskiwanie działaczy, co należy uznać za możliwe do weryfikacji parametry. Następnie stworzone kola będą mogły posiadać własne, odrębne plany działania. Zdaniem Respondentki ostatecznym weryfikatorem będą wybory na każdym szczeblu⁷⁰⁹. Należy jednak wyrazić pewien sceptycyzm wobec zaprezentowanej wypowiedzi. Istnieje bowiem realne zagrożenie, które można zaobserwować w pozostałych polskich ugrupowaniach, które polega na autonomizacji pracy poszczególnych szczebli względem siebie. Obecnie wprawdzie nie jest to jeszcze widoczne z uwagi na szczupłość kadrową, ale w miarę rozrostu organizacyjnego będzie prawdopodobnie następowała wspomniana wcześniej autonomizacja. Niezbędnym jest wprowadzenie pewnych standardów działania opartych o określoną metodykę postępowania. W chwili obecnej posłowie Nowoczesnej Ryszarda Petru mogą cieszyć się w swoich regionach popularnością z uwagi na posiadanie społecznego kredytu zaufania. Niezbędnym jest jednak utrzymywanie stałej łączności pomiędzy centralą a regionami i niższymi szczeblami, głównie w formie wzajemnego przenikania się prowadzonych działań. Zsynchronizowane harmonogramy będą świadczyły o posiadaniu struktury organizacyjnej adekwatnej do wyzwań stawianych przez otoczenie zewnętrzne przez współczesnymi ugrupowaniami.

Interesującym jest fakt prowadzenia w Nowoczesnej Ryszarda Petru badań⁷¹⁰ pozycjonujących partię względem pozostałych ugrupowań. Ponadto prowadzony jest monitoring działania pozostałych rywali na scenie politycznej. Wspomniana aktywność zapoczątkowana została w trakcie kampanii wyborczej w 2015r. i prowadzi się ją głównie poprzez Internet, media społecznościowe, ale również media masowe z telewizją na czele. Należy stwierdzić, że kierownictwo Nowoczesnej Ryszarda Petru

⁷⁰⁹ Respondentka opisała wskazany mechanizm w następujący sposób: „Tak jakby każdy zarząd regionalny stawia sobie poszczególne cele i określone problemy do realizacji działania. Teraz oczywiście podstawą jest kwestia budowania struktur, kwestia konwentu regionalnego, czy wyboru zarządu, następnie budowanie kół w miastach i gminach w danym obszarze województwa. To są np. wymierne czynniki, które można policzyć bo to jest np. liczba członków, liczba kół i organizacji, a poza tym bardziej merytoryczny aspekt, czyli realizacja planów i celów zarządu, i tak naprawdę będzie weryfikacja jak będą wybory.”

⁷¹⁰ Badania ilościowe i jakościowe.

korzysta również z pomysłów innych ugrupowań w celu uatrakcyjnienia własnej oferty politycznej.⁷¹¹

Rozpatrując zagadnienie istnienia rankingu komórek poszczególnych szczebli w ramach partii ponownie należy oprzeć uzyskane dane o planowane działania a nie o funkcjonujące mechanizmy. Obecnie nie powstały jeszcze struktury terenowe, ale Respondentka wydaje się rozumieć przynajmniej część błędów, które popełniły inne ugrupowania obecne na polskiej scenie politycznej.⁷¹²

5.8.2 Komunikacja partii z otoczeniem zewnętrznym

W opinii Rozmówczyni podstawową funkcją, którą powinna spełniać partia polityczna jest dążenie do władzy. Istotnym jest również edukowanie obywateli. Dodatkowo wskazano, że jeżeli przedstawiciele ugrupowania pełnią funkcję organów, np. w jednostkach samorządu terytorialnego, to naturalnym jest wypełnianie ustawowych zadań.

W bezpośrednim powiązaniu z funkcjami, jakie powinna wypełniać partia polityczna pozostaje zagadnienie aktywności działaczy oraz wskazania czy inicjatywa tym zakresie w większym wymiarze spoczywa po stronie centrali, czy raczej regionów ugrupowania. Respondentka wskazała na praktyczne funkcjonowanie dwóch ścieżek - centralnej oraz regionalnej. W Nowoczesnej Ryszarda Petru więcej akcji jest organizowanych przez działaczy w terenie⁷¹³, których liczba wynosi 3000 osób. Należy

⁷¹¹ Respondentka wskazała, że: „Będziemy składać/oferować swój program 500+, które wydaje się być lepszy od zaoferowanego obecnie przez rząd. Następnie projekt CIT15, obiecany w kampanii wyborczej, czy projekt przyspieszonej amortyzacji również obiecany w kampanii wyborczej, czyli te obietnice, które były pierwszoplanowe dla rządu, a i dla nas są ważne. Na pewno staramy się ulepszać to co jest na agendzie i na posiedzeniach, składamy poprawki do złożonych projektów ustaw, a z drugiej strony oferujemy te projekty ustaw, które my obiecaliśmy w kampanii wyborczej, ale i te które wydają nam się lepszym pomysłem realizacji”

⁷¹² Rozmówczyni stwierdziła, że w kontekście prowadzenia rankingu komórek ważna jest jakość pracy struktur: „Tutaj będzie kwestia kontroli ilościowej i jakościowej. Ilość- Nadal jest popularne pompowanie kół, my staramy się tego unikać i budować partię na osobach rzeczywiście zaangażowanych, a nie walczyć o szable na zjazdach. Z jednej strony to widać, które z kół intensywnie pracuje, czy istnieją w mediach i jak to wygląda pod względem merytorycznym, jakie są tego efekty.”

⁷¹³ Przykładowo wskazano, że: „W Rudzie Śląskiej zorganizowano świąteczną pomoc dla 5 rodzin, w Siemianowicach Śląskich doprowadzono do konsultacji społecznych.”

stwierdzić, że akcje organizowane centralnie są w dużej mierze standardowe, ponieważ opierają się głównie na zbieraniu podpisów pod daną inicjatywą bądź uczestnictwem w manifestacjach o medialnym zasięgu ogólnokrajowym. Koniecznym jest jednak wskazanie, że kierownictwo charakteryzowanego ugrupowania uczestniczy i zarazem współorganizuje dużą liczbę działań tzw. „czwartego sektora”.⁷¹⁴ Wydaje się jednak, że w tym wypadku należy mówić o ogólnej zmianie narracji, która nastąpiła na polskiej scenie politycznej po wyborach parlamentarnych w 2015r. Powstanie Komitetu Obrony Demokracji, pozorne zjednoczenie się części opozycji parlamentarnej oraz partii lewicowych przeciwko Prawu i Sprawiedliwości, które posiada samodzielną większość w Sejmie RP i Senacie RP wymusiło zmianę taktyki działań. W innym wypadku partia rządząca, która nie musi zabiegać o poparcie dla własnego programu wyborczego w toku przetargów koalicyjnych, zmonopolizowałaby całkowicie dyskurs polityczny sprowadzając automatycznie pozostałe ugrupowania do roli komentatorów. Mogłoby to oznaczać zawłaszczenie całkowitego przekazu medialnego i wzrastającą izolację komunikacyjną opozycji, co w przypadku choćby częściowej realizacji założeń programowych przez PiS przełożyłoby się prawdopodobnie na dalszy wzrost popularności partii rządzącej. Wytworzone zostało więc nowe pole rywalizacyjne, którym jest tzw. „obrona systemu demokratycznego” w Polsce⁷¹⁵. Dzięki temu możliwe jest poszerzenie debaty politycznej w Polsce o nowe, dotychczas nieeksplloatowane tematy ustrojowe. Wyraźnie jednak widać, że dla wszystkich stron rywalizacji nowy obszar tematyczny jest stosunkowo obcy, co nakazuje stwierdzić, że wszyscy aktorzy intuicyjnie, bez uprzedniego przygotowania, prowadzą na nim działania.⁷¹⁶

⁷¹⁴ Manifestacje, inicjatywy społeczne bardzo często o spontanicznym i niesformalizowanym charakterze.

⁷¹⁵ Można domniemywać, na podstawie przeprowadzonych obserwacji, że nowe pole tematyczne zostało stworzone przez splot okoliczności. G. Schetyna jako jeden z punktów programowych działania jako przewodniczącego Platformy Obywatelskiej RP wskazał bezwarunkową rywalizację z PiS.. Niemalże równolegle liderzy oraz parlamentarzyści partii sprawującej władzę rozpoczęli proces zmian w Trybunale Konstytucyjnym, który stanowił tematyczne wsparcie dla G. Schetyny oraz całej opozycji parlamentarnej i pozaparlamentarnej.

⁷¹⁶ Potwierdzają to chociażby popełniane błędy: zaproszenie Komisji Weneckiej przez Ministra Spraw Zagranicznych bez uprzedniego rozpoznania kierunków potencjalnych rekomendacji oraz potencjalnych konsekwencji z tym związanych; całość działań politycznych dotyczących trybunału Konstytucyjnego, które w głównej mierze sprowadzają się do eksponowania własnych opinii prawnych i na tej podstawie oceniania działań konkurentów; blokowanie mównicy sejmowej i uchwalanie ustawy budżetowej w Sali Kolumnowej Sejmu RP wraz z wszystkimi towarzyszącymi wydarzeniami; sztuczne eksponowanie roli i frekwencji podczas manifestacji Komitetu Obrony Demokracji; przebieg manifestacji po uchwaleniu ustawy budżetowej wraz z działaniami i zapewnieniami liderów partii opozycyjnych zakończony wyjazdem R. Petru na urlop do Portugalii. Wszystkie wskazane przykłady nakazują podjęcie konkluzji,

Zaadaptowanie nowej metody komunikacyjnej, która polega na częstym uczestnictwie polityków w różnego rodzaju manifestacjach, należy traktować jako działanie wynikające ze zdefiniowanej intuicyjnie potrzeby, dopasowania formy aktywności do głoszonego apelu, a także z uwagi na nowatorskość budowanego przekazu oraz wizerunku, które przekładają się na jego atrakcyjność. Nie można więc stwierdzić, czy wspomniana metoda będzie wykorzystywana długofalowo, czy zostanie porzucona z chwilą dostrzeżenia jej nieskuteczności w realizacji celów komunikacyjnych.

Stopień aktywności działaczy partyjnych bardzo często zależy od różnego rodzaju bodźców. W przypadku polityków Nowoczesnej Ryszarda Petru, zdaniem Rozmówcy, najbardziej istotnym motywatorem są kampanie wyborcze. Na kolejnych miejscach należy umieścić różnego rodzaju wydarzenia rodzące różne opinie pomiędzy ugrupowaniami, w szczególności strajki, referenda odwoławcze, przełomowe zdarzenia na arenie międzynarodowej takie jak Brexit itp.

W przypadku obligowania oraz rozliczania szeregowych członków z podejmowania szeroko rozumianych inicjatyw w swoich środowiskach lokalnych w celu spopularyzowania ugrupowania, pozyskania dodatkowych członków, bądź zwiększenia wpływów politycznych partii (liczonych za pomocą poparcia wyborczego) w Nowoczesnej Ryszarda Petru monitorowane są zwłaszcza akcje organizowane centralnie, np. zbieranie podpisów. W przypadku inicjatyw lokalnych szefowie kół sprawozdają się z prowadzonej działalności sekretarzowi generalnemu raz na trzy tygodnie. Miernikiem działalności jest efekt. Z uwagi na krótki rodowód omawianego ugrupowania trudno jednak wskazać na trwałość wskazanych mechanizmów. Nowoczesna Ryszarda Petru znajduje się w fazie instytucjonalizacji, co oznacza, że normy i wzorce zachowań dopiero stabilizują się. W wielu miejscach nie powstały struktury lokalne, więc scharakteryzowanym założeniom należy przypisać status bieżących założeń.

Interesującym zagadnieniem w odniesieniu do dotychczas wypracowanych wniosków jest monitorowanie potrzeb macierzystego elektoratu oraz jego ewolucji.

że działania kierownictwa wszystkich ugrupowań i innych aktorów są prowadzone intuicyjnie i planowane ad hoc, bardzo często bez przewidywania konsekwencji podejmowanych działań oraz ewentualnej odpowiedzi ze strony konkurentów. Efektem jest wzbudzanie szumu medialnego pozbawionego pierwiastków merytorycznych.

Rozmówczyni wskazała, że w ugrupowaniu są przeprowadzane badania społeczne w trybie ciągłym, raz na tydzień. W dużej mierze są to ankiety wypełniane przez członków i sympatyków. Ich tematyka jest zwykle zorientowana na zagadnienia programowe. Prowadzone analizy obrazują jednak pewne przepływy elektoratu.

Rozważając zagadnienie przyjętej taktyki działań należy stwierdzić, że założeniem w kierownictwa Nowoczesnej Ryszarda Petru jest poszerzanie elektoratu poprzez ofertę programową, która jest oparta o wartości, które legły u podstaw skonstruowania apelu wyborczego. Na obecnym etapie trwają prace nad poszerzaniem zbioru dotychczasowych wyborców o mieszkańców wsi. W opinii Rozmówczyni kluczem są jednak idee, na których zbudowano partię, ponieważ dzięki niej możliwe jest utrzymanie lojalności dotychczasowych wyborców.

Wszelkie próby wchodzenia w interakcje z wyborcami wymagają stosowania określonych technik komunikacyjnych. W Nowoczesnej Ryszarda Petru, zdaniem Rozmówczyni, najważniejszym kanałem jest Internet, jednak z uwagi na ekspozycję medialną lidera partii wśród głównych nadawców prywatnych należy stwierdzić, że pierwszoplanową rolę pełni telewizja. Dopiero na trzecim miejscu należy umieścić media społecznościowe, ponieważ główna absorpcja uwagi jest uzyskiwana dzięki czasowi medialnemu w telewizji, co wskazała sama Respondentka. Im większa popularność jest wygenerowana za pomocą telewizji, tym lepsza frekwencja jest odnotowywana w mediach społecznościowych. Istotną rolę w omawianym ugrupowaniu odgrywają również spotkania bezpośrednie. Przykładowo, podczas różnego rodzaju paneli dyskusyjnych i konferencji organizowanych z posłami partii frekwencja waha się w okolicy 100 osób. Istotnym jest jednak aby wspomniani uczestnicy wiedzieli minimum dwa, lub trzy tygodnie wcześniej o planowanym spotkaniu. Bardzo ważnym jest podkreślenie faktu istnienia pewnych zrębów działalności analitycznej w omawianym ugrupowaniu. Od osób, które uczestniczą w spotkaniach zbierane są ich dane personalne. Ponadto profil facebookowy R. Petru jest obsługiwany przez osobę odpowiedzialną za badanie elektoratu poprzez obserwowanie zainteresowania tematycznego osób odwiedzających konto, ich poglądy, reakcje na różne wydarzenia itp.

Interesującym w kontekście omawianej partii jest wypowiedź Respondentki na pytanie dotyczące wpływu technik komunikacyjnych na sposób prowadzenia kampanii wyborczych, organizowanie działań przez partię oraz zmiany w strukturze organizacyjnej. W opinii Rozmówczyni struktura partii wpływa na stosowane narzędzia. W ugrupowaniu propagowane są dobre praktyki, wypracowywane przez najaktywniejszych działaczy, w ramach których prowadzi się określone działania stosując niezbędne w tym celu narzędzia. Należy jednak stwierdzić, że w Nowoczesnej Ryszarda Petru zbudowano strukturę na kilka miesięcy przed wyborami parlamentarnymi w 2015r. nie dostosowując jej jednak ani do określonych profili potencjalnych wyborców, ani do kanałów komunikacyjnych niezbędnych do nawiązania interakcji z wyborcami. Sukces prowadzonych działań polegał prawdopodobnie na dużej rozpoznawalności i ekspozycji medialnej lidera nowopowstałej partii. Z chwilą uzyskania satysfakcjonującego wyniku wyborczego niezbędnym stało się pewne przemodelowanie działań z uwagi na konieczność rywalizacji z pozostałymi ugrupowaniami posiadającymi status parlamentarny. Oznacza to przymus poszerzenia dotychczasowej ekspozycji również o innych posłów z ramienia partii, ponieważ promowanie jedynie sylwetki lidera nie jest wystarczające do zbudowania wizerunku całego ugrupowania. Wskutek braku zinstytucjonalizowanej struktury organizacyjnej Rozmówczyni nie dostrzegła, że obecnie następuje dostosowywanie działań poszczególnych działaczy partyjnych do tych środków komunikacyjnych, za pomocą których najefektywniej można nawiązać interakcje z potencjalnym elektoratem. Jednocześnie, jak wskazano wcześniej, prowadzone są na bazie tworzonych kanałów analizy elektoratu, które w dłuższej perspektywie czasowej prawdopodobnie dostarczą danych, które będą determinowały grafiki poszczególnych posłów, harmonogramy prac kół, a być może również modyfikacje struktury organizacyjnej całej partii. Obecnie jednak należy stwierdzić, że w Nowoczesnej Ryszarda Petru praktykowane jest dostosowywanie indywidualnej aktywności poselskiej do najbardziej efektywnych kanałów komunikacyjnych oraz badanie za ich pomocą nastrojów i preferencji wyborczych.

5.8.3 Komunikacja wewnątrzpartyjna

Badanie nastrojów w omawianym ugrupowaniu jest prowadzone przez sekretarza generalnego partii na podstawie kontaktów z szeregowymi członkami partii. Interakcje są nawiązywane za pomocą telefonów, maili oraz spotkań bezpośrednich. W ramach komunikacji pionowej góra – dół odbywa się komunikacja pomiędzy sekretarzem generalnym, a regionami i kołami terenowymi. Jak wskazała jednak Rozmówczyni przyjęty schemat działania wymaga dopracowania, ponieważ zdarzają się sytuacje, kiedy działacze nie posiadają wiedzy na temat bieżących wydarzeń.

W omawianym ugrupowaniu, w opinii Respondentki, nie funkcjonują niepublikowane instrukcje bądź zarządzenia, które obowiązywałyby poszczególnych członków partii.

Rozważając zagadnienie rekrutacji członków należy stwierdzić, że w Nowoczesnej Ryszarda Petru ma ona bierny charakter. Pewnymi symptomami aktywności są próby przekonywania osób obecnych na spotkaniach do wstąpienia w strukturę partyjne, ale jest to działalność intuicyjna i pozbawiona swojej systematyki i metodyki działania. Jak zauważyła Rozmówczyni, charakteryzowane ugrupowanie jest zbudowane w oparciu o osoby niedoświadczone w polityce. Jest to mankament z uwagi na brak doświadczenia i wiedzy na temat praktycznych aspektów prowadzenia działalności politycznej, a zarazem atut, który polega na chęci podejmowania działania oraz nowych wyzwań. Nowi członkowie zgłaszają się w wielu przypadkach sami, głównie motywowani chęcią uzyskania dostępu do władzy w ramach organów jednostek samorządu terytorialnego.

W Nowoczesnej Ryszarda Petru prowadzony jest system rejestrowania członków w bazie danych na podstawie deklaracji członkowskich, które zawierają adres i podstawowe dane kontaktowe.

Omawiane ugrupowanie posiada wypracowane grupy członków, które są powołane do realizacji specjalistycznych zadań, tzw. sieci eksperckie. Zostały one zbudowane na szczeblu ogólnokrajowym oraz szczeblach regionalnych. Wspomniane sieci eksperckie zostały podzielone na działy tematyczne, np. gospodarka, nauka,

ochrona zdrowia, jednostki samorządu terytorialnego, kultura itp. W regionach jest 11 takich grup. Jeżeli jakiś członek chciałby podjąć działalność merytoryczną musi udać się do koordynatora takiej sieci. Dodatkowo w kampanii wyborczej prowadzone były konsultacje społeczne, podczas których uzyskiwano określoną wiedzę na temat problemów społecznych.

Zaprezentowana powyżej odpowiedź łączy się z pytaniem dotyczącym statutowego wpływu, jaki członkowie partii posiadają na prowadzoną politykę ugrupowania. Jest on w dużej mierze realizowany poprzez sieci eksperckie. Członkowie spotykają się, wypracowują wnioski, które posiadają swoje realne przełożenie. Jeżeli zostaje stworzony projekt ustawy to musi on dodatkowo zostać zaakceptowany przez prezydium klubu parlamentarnego. Jeżeli powstaje inicjatywa regionalna jest ona bezpośrednio wcielana w życie.

W przypadku hierarchii form komunikacyjnych, które spełniają najistotniejszą rolę w ramach komunikacji wewnętrznej oraz ich wpływu na strukturę wewnętrzną partii należy stwierdzić, że najistotniejszymi w Nowoczesnej Ryszarda Petru są Internet oraz spotkania bezpośrednie. Pierwszy kanał jest głównie wykorzystywany do prowadzenia dyskusji, dzięki spotkaniom możliwe jest dodatkowo rozpoznanie nastrojów, które panują w ugrupowaniu.

Podsumowanie

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury, analizy przepisów umieszczonych w statutach wybranych polskich ugrupowań oraz przeprowadzonych wywiadów pogłębionych z przedstawicielami partii politycznych koniecznym jest podjęcie wniosku, że zmiany dotychczasowych, niekorzystnych wzorców komunikacyjnych, aby były skuteczne i długotrwałe, wymagają zrozumienia źródeł dotychczasowych modeli interakcyjnych. Partie polityczne przełomu XX i XXI w. opierają swoje przetrwanie organizacyjne i rozwój o zasoby finansowe, których zdecydowanie największa część pochodzi z budżetu państwa. Jak wskazali jednak P. Katz i R. Mair taki system finansowania zwraca ugrupowania w stronę nie obywateli, lecz państwa. Dowodem na słuszność wspomnianej tezy jest określony dobór stosowanych kanałów komunikacyjnych, który obecnie polega na powszechnym wykorzystywaniu przez partie mediów masowych, jako korytarzy posiadających masowy zasięg. Wskazana zależność niesie za sobą szereg następujących konsekwencji:

1. Postępującej i szybkiej erozji ulega masowe członkostwo. Wynika to z faktu, że szeregowi działacze nie są potrzebni ani do finansowania prowadzonych działań, ani do budowania poparcia wyborczego, ponieważ to zadanie jest realizowane przy udziale wspomnianych nadawców medialnych;
2. Następuje uzależnienie się partii politycznych od nośności medialnej, a tym samym od mediów masowych z uwagi na fakt, że korytarze komunikacyjne, których celem jest dotarcie do masowego widza są dominującymi w pałacu polskich partii politycznych;
3. Nadawcy medialni, jako podmioty rynkowe nastawione na zysk, wpływają na sposób prowadzenia debaty publicznej, w której nośność medialna może być zapewniona dzięki np. agresywnej retoryce, czy konstruowaniu komunikatów możliwie najbardziej atrakcyjnych dla masowego widza, również kosztem merytoryki. Taki sposób postępowania zmusza jednak partie i polityków do

budowania określonej ekspozycji wizerunkowej, która może przyczyniać się do rosnącego rozdzwieku pomiędzy oczekiwaniami wyborczymi a rzeczywistymi możliwościami politycznymi;

4. Wskazane uzależnienie ugrupowań od środków pochodzących z budżetu państwa oraz od nadawców medialnych stanowi istotne zagrożenie dla organizacyjnej egzystencji. Opieranie swojej aktywności o wspomniane, pojedyncze źródła może nieść negatywne skutki z chwilą uzyskania stałej, negatywnej ekspozycji medialnej oraz utraty statusu partii parlamentarnej, co skutkuje zablokowaniem dostępu do środków finansowych z budżetu państwa;
5. Wskazane uwarunkowania składają się na standardowy cykl życia polskich partii politycznych. W początkowym stadium rozwojowym ugrupowania wyrastają na niezadowoleniu społecznym wobec partii już funkcjonujących, prezentujących podobny apel i starających się trafić z nim do tych samych segmentów elektoratu.⁷¹⁷ Dane ugrupowanie przekracza próg wyborczy i uzyskuje status partii parlamentarnej. Następnie można wskazać dwa kierunki ewolucyjne. W pierwszym następuje wspomniane wcześniej uzależnienie od środków z budżetu państwa oraz od ekspozycji medialnej. Wskutek braku przemyślanej strategii rozwojowej oraz komunikacyjnej charakteryzowane ugrupowanie w kolejnych wyborach traci status partii parlamentarnej, co skutkuje odcięciem od zasobów finansowych oraz medialnego zainteresowania co powoduje organizacyjną śmierć. W drugim przypadku również następuje uzależnienie od środków finansowych z budżetu państwa oraz od ekspozycji medialnej, jednak bardziej efektywne działania w sferze komunikacyjnej powodują uzyskanie statusu partii rządzącej. Koniecznym staje się wówczas prowadzenie działań dwukierunkowych - kierowania administracją rządową oraz zarządzania macierzystą partią. Ubogi zasób kadrowy powoduje jednak

⁷¹⁷ Przykładem może być powstanie Nowoczesnej Ryszarda Petru, która stanowi odpowiedź na rozczarowanie działaniami Platformy Obywatelskiej RP, powstanie Platformy Obywatelskiej oraz Prawa i Sprawiedliwości wynikało z rozczarowania Akcją Wyborczą Solidarność oraz Unią Wolności. Twój Ruch wyrósł na słabości Sojuszu Lewicy Demokratycznej, Samoobrona RP na rozczarowaniu Polskim Stronnictwem Ludowym. Obecnie można obserwować wzrost Ruchu Kukiz'15, który gromadzi szeroki ideologicznie elektorat niezadowolony ze stanu całej sceny politycznej.

kumulowanie się zaniedbań w drugiej z wymienionych sfer. Wskutek powstałego rozdźwięku pomiędzy obietnicami przedwyborczymi a zrealizowanymi postulatami charakteryzowane ugrupowanie przegrywa kolejne wybory i wpada w kryzys organizacyjny. Szyld partyjny po wspomnianej porażce uzyskuje pejoratywną symbolikę. Wyjście z powstałego impasu i odzyskanie wiarygodności wśród elektoratu jest jednak bardzo trudne, ponieważ ekspozycja medialna zostaje przeniesiona na nową partię rządzącą, dodatkowo zmniejszeniu ulegają wpływy z budżetu państwa, co zawęży możliwości sfinansowania określonych działań mających na celu poprawę wizerunku. Co więcej, bierność i mała liczebność struktur terenowych uniemożliwiają natychmiastowe uruchomienie innych działań przeciwdziałających powstałemu kryzysowi, ponadto duża pasywność kierownictwa ugrupowania w sferze zarządzania organizacją przekłada się na brak wiedzy i pomysłów dotyczących zahamowania spadków poparcia wyborczego. Wszystkie nakreślone elementy również prowadzą do organizacyjnej śmierci, choć najczęściej w dłuższej perspektywie czasowej;

6. Środkiem zaradczym w polskiej rzeczywistości politycznej na dywersyfikację źródeł dochodów jest praca sympatyków i działaczy na rzecz ugrupowania. Wymaga ona jednak modyfikacji dotychczasowych działań komunikacyjnych poprzez zwiększenie działań terenowych oraz na bazie Internetu;
7. Bazowanie niemal wyłącznie na środkach finansowych pochodzących z budżetu państwa oraz kanałach komunikacji masowej powoduje, że kierownictwo polskich ugrupowań nie interesuje się działalnością struktur terenowych, w tym wyborami do organów jednostek samorządu terytorialnego, które, odmiennie niż elekcje parlamentarne, nie są współfinansowane z budżetu partii. Wskazana aktywność władz polskich ugrupowań powoduje niekorzystne konsekwencje wewnątrz organizacyjne, które polegają na braku zainteresowania działaniami poszczególnych szczebli przez liderów partii. W praktyce prowadzi to do

funkcjonowania pod jednym szyldem partyjnym odrębnych bytów, które posiadają pełną autonomię działania. Nie jest ona jednak zjawiskiem korzystnym, ponieważ oznacza w swojej istocie dużą bierność szeregowych struktur, która uniemożliwia np. wydobyć partię z kryzysu poprzez zaangażowanie do działań centralnych komunikacji bezpośredniej w oparciu o działaczy terenowych.

Nakreślone konsekwencje polegania działalności partyjnej w przeważającej mierze na środkach finansowych pochodzących z budżetu państwa oraz na kanałach komunikacyjnych opartych o nadawców medialnych skłaniają do wniosku, że kierownictwo ugrupowań powinno zacząć postrzegać macierzyste partie jako organizacje i stosować adekwatne do nich środki rozwoju. Pierwszym i najważniejszym elementem jest konieczność zaprojektowania długofalowej strategii rozwoju oraz szczegółowej metodyki jej realizacji. Jak wykazały uzyskane wyniki przeprowadzonych badań żadne z polskich ugrupowań nie posiada dobrze sformułowanej wizji rozwoju organizacyjnego. Podstawą projektowanych działań powinno być zdefiniowanie wizji własnego ugrupowania, a następnie dopasowanie do niej celów, które mają urzeczywistnić pożądany model organizacyjny. Niezbędnym jest stworzenie, powtarzając za P. Druckerem, gamy wskaźników, które umożliwią uzyskiwanie obiektywnych pomiarów stanu organizacji w aspektach aktywności, które są poddawane badaniu. Na podstawie uzyskanych wyników badań należy stwierdzić, że polskie partie polityczne, podobnie jak wszystkie organizacje funkcjonujące w środowiskach rywalizacyjnych, powinny dążyć do zróżnicowania źródeł pochodzenia czynników, które wpływają na przetrwanie i rozwój. W przypadku ugrupowań są to kanały komunikacyjne, na podstawie których odbywa się nawiązywanie interakcji z potencjalnymi wyborcami oraz zasoby finansowe umożliwiające realizację preferowanych przedsięwzięć. Nakreślony pejzaż polskiej rzeczywistości politycznej nakazuje podjęcie konkluzji, w myśl której koniecznym jest zwiększenie udziału działań w terenie, które byłyby prowadzone przez szczeble lokalne wspólnie z politykami szczebla centralnego. Uzyskane wyniki badań jednoznacznie wskazują, że w szczególności z chwilą utraty statusu ugrupowania sprawującego bądź uczestniczącego w sprawowaniu władzy partie wpadają w kryzys organizacyjny, który

najczęściej jest niemożliwy do zażegnania dotychczas stosowanymi metodami komunikacyjnymi. Jednocześnie niemożliwym jest zmiana strategii działania z uwagi na odrębność oraz pasywność poszczególnych szczebli organizacyjnych w stosunku do siebie. Niezbędnym środkiem profilaktycznym jest zaplanowanie aktywności o stałym charakterze, której celem nadrzędnym byłoby zbudowanie oddolnie marki ugrupowań w oparciu o krzewienie idei i wartości wyznawanych przez ich członków oraz wcielanie w życie punktów programowych dostosowanych do warunków lokalnych. Wskazywane przez Respondentów zbliżanie się sposobów działania środowisk politycznego i komercyjnego w zakresie komunikacyjnym wymaga również dbałości o jakość, a także dobre postrzeganie szyldu partyjnego, czego politycy zdają się nie dostrzegać. Koniecznym jest zredefiniowanie postrzegania przez kierownictwo partii znaczenia wyborów do organów jednostek samorządu terytorialnego, które obecnie, jak wykazały uzyskane wyniki badań, posiadają marginalne znaczenie w hierarchii ważności posiadanej przez organy centralne ugrupowań. Autorowi rozprawy bliska jest koncepcja permanentnej kampanii wyborczej. Jej wprowadzenie w życie wymaga połączenia wysiłków komunikacyjnych z działaniami na rzecz obywateli. Najbardziej efektywnym sposobem wydaje się wpływanie na poglądy elektoratu poprzez cztery następujące rodzaje aktywności:

1. Na szczeblu centralnym- poprzez sprawowanie władzy, która polega na wytyczaniu i realizowaniu kierunków rozwoju państwa w ramach kompetencji określonych organów;
2. Na szczeblu samorządowym- poprzez realizowanie zadań wskazanych w ustawach o samorządzie gminnym, powiatowym i wojewódzkim;
3. Na bazie organizacji pozarządowych - w oparciu o prace tzw. trzeciego sektora, w którym funkcjonują organizacje pozarządowe;
4. Na bazie tzw. „czwartego sektora” - poprzez partycypację i posiadanie wiedzy na temat inicjatyw obywatelskich, niesformalizowanych i spontanicznych.

Obecny system komunikacyjny polskich partii politycznych jest nieefektywny. Koniecznym jest poddawanie wyborców stałym bodźcom umożliwiającym wchodzenie z nimi w interakcje. Powszechnie deklarowane zmęczenie polityką jest zrozumiałe. Obecna debata publiczna jest bowiem jednowymiarowa. Dominuje w niej przekaz publicystyczny kreowany przez największych nadawców medialnych⁷¹⁸, w którym widz może opowiedzieć się po którejś ze stron. Niezbędnym jest poszerzenie prowadzonej działalności na bazie wymienionych czterech szczebli, co umożliwi naturalne wytworzenie agendy tematycznej, w której centrum znajdzie się partia polityczna z jej działaczami jako realizatorami określonych inicjatyw⁷¹⁹. Jednocześnie koniecznym jest zróżnicowanie charakteru tworzonych materiałów, w których wyborca będzie mógł przyjmować rolę widza, współuczestnika wydarzeń, bądź możliwe będzie pełnienie obu ról równocześnie⁷²⁰. Wspomniane działania wymagają jednak koordynacji. Wiele problemów znajdujących się w sferze zainteresowania polityki posiada bowiem powszechny charakter. Należy, więc zapewnić sprawny system gromadzenia informacji, ich kategoryzowania a następnie, na bazie komunikacji pionowej góra – dół, przekazywania kolejnym szczeblom kierowniczym w celu wypracowania konkretnych

⁷¹⁸ Którzy, jak wskazał St. Michalczyk, ulegają naciskom komercjalizacyjnym i ekonomizacyjnym, co pociąga za sobą ryzyko dalszego ulegania tym trendom. St. Michalczyk, „Dziennikarstwo i media jako instytucje. Teoretyczna analiza problemu” [w:] St. Michalczyk, D. Krawczyk [red.], „Media a środowisko społeczne. Dylematy teorii i praktyki” Tom III, Wydawnictwo Olpress, Gliwice- Katowice 2014r., s. 26.

⁷¹⁹ W podobnym tonie wypowiedziała się T. Sasińska- Klas, która stwierdziła, że: „Zniechęcenie do polityki (w polskim społeczeństwie- przyp. aut.) osiągnęło stabilny, acz wysoki poziom. Rośnie społeczna grupa wyborców „oburzonych”, niezadowolonych z funkcjonowania polityki i podejmuje ona rozstrzygnięcia w sytuacjach wyborczych, które prowadzą do dekonstrukcji systemu politycznego i naruszają integralność systemu wyborczego(...) Wydaje się, że należy podjąć pilne prace nad zmianą paradygmatu komunikacji politycznej, w obrębie którego proces mediatyzacji polityki winien ulec istotnemu ograniczeniu”, T. Sasińska - Klas, „Opinia publiczna i jej rola w marketingu politycznym”, w: A. Kasińska- Metryka, M. Molendowska, R. Wiszniowski, „Od marketingu samorządowego do prezydenckiego...”, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2015 r., s. 19-20.

⁷²⁰ Na konieczność angażowania i tworzenia trwałych interakcji na linii administracja publiczna – wyborca zwrócił uwagę R. Wiszniowski w ramach przeprowadzonych badań oficjalnych stron internetowych ministerstw pod kątem stosowanych narzędzi Web 2.0. Wspomniany badacz stwierdził, że: „E-marketing rządowy nie może opierać się wyłącznie na rozumianej dosłownie reklamie „produktu”, tj. np. samych resortów i ministrów, ale chodzi w tym przypadku o budowę trwałych związków w obszarze wspólnych inicjatyw, projektów czy przedsięwzięć. Mam tu na myśli wypracowanie emocjonalnych i intelektualnych relacji z obywatelami, tworzenie społeczności skupianej wokół konkretnych problemów przy założeniu interakcyjności i afiliacji(...) W tym kontekście działalność rządu nie sprowadza się do jednorazowych zwycięstw, a raczej długofalowego, konsekwentnego i marketingowo zaprogramowanego planowania i realizacji strategii politycznych”, R. Wiszniowski, „Deficyt e-marketingu rządowego w Polsce”, [w:] A. Kasińska- Metryka, R. Wiszniowski [red.], „Kryzys marketingu politycznego w Polsce”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013r., s.94-95.

rozwiązań⁷²¹. Bardzo ważnym jest dostosowanie struktury organizacyjnej partii do specyfiki administracyjnej kraju. Determinuje ona bowiem zarówno układ okręgów wyborczych jak i delegację określonych kompetencji właściwym organom. Prowadzenie wskazanej aktywności umożliwia również wytworzenie się zrębów działalności analitycznej, która będzie ukierunkowana na określanie nastrojów, preferencji i oczekiwań elektoratu, monitorowanie ich zmian w czasie i pod wpływem określonych bodźców, a także śledzenie działalności prowadzonej przez konkurentów politycznych. Są to działania, które należy prowadzić w trybie ciągłym. Umożliwiają one minimalizację kosztów związanych z koniecznością zamawiania badań u usługodawców zewnętrznych. Stworzenie obrazu segmentów elektoratu w określonych okręgach wyborczych, na podstawie ogólnie dostępnych danych oraz przy uwzględnieniu własnych doświadczeń operacyjnych na danym terenie, a następnie w sposób kumulatywny, w oparciu o wypracowane kryteria, budowanie banku danych o wyborcach może stanowić quasi-badawcze rozpoznanie preferencji elektoratu.

Wszystkie zaproponowane rozwiązania muszą być oparte o rozbudowane struktury lokalne. Z tego powodu niezbędnym jest zmiana sposobów funkcjonowania partii w wymiarze wewnętrznym. Poszczególne szczeble nie mogą być niezależne względem siebie, lecz niezbędnym jest stworzenie systemu wzajemnej współpracy.

⁷²¹ Dobrym przykładem wydaje się być opinia Respondenta nr 3 reprezentującego Platformę Obywatelską. W udzielonej odpowiedzi na jedno z pytań w ramach przeprowadzonego wywiadu stwierdził, że prowadzi permanentną kampanię wyborczą, która polega na stałym spotykaniu się z wyborcami a następnie dokumentowaniu swojej aktywności w mediach społecznościowych. W toku rozmowy, udzielając odpowiedzi na inne pytanie, zauważył, że poziom wiedzy obywateli jest relatywnie niski z uwagi na ich nieprawdziwe przeświadczenie, że poseł lub senator może wydawać polecenia organom wykonawczym w jednostkach samorządu terytorialnego, co istotnie należy uznać za całkowite niezrozumienie podziału administracyjnego państwa. Zaprezentowany przykład ilustruje jednak brak komunikacji poziomej i pionowej w Platformie Obywatelskiej. Uzyskiwane informacje w ramach prowadzonej permanentnej kampanii wyborczej nie są bowiem przekazywane ani reprezentantom partii w terenie ani strukturom regionalnym a tym bardziej centralnym. Rozmówca nr 3 prowadzi standardowe działania, które polegają na wysłuchaniu opinii wyborców, przedstawieniu własnego stanowiska w sprawie oraz odesłaniu danej osoby do określonego organu. Jest to działanie zgodne z obowiązującymi regułami prawa, ale niekoniecznie właściwe komunikacyjnie. W dobrze funkcjonującym systemie powzięta informacja o problemie znalazłaby swoje odzwierciedlenie w postaci adwokata danej sprawy, którym byłby reprezentant partii w terenie. Jednocześnie, zakładając, że katalog poruszanych spraw jest zbiorem zamkniętym, w partii funkcjonowałaby komórka analityczna zajmująca się agregowaniem uzyskiwanych informacji, znajdowaniem merytorycznego rozwiązania, które byłoby następnie przekazywane posłom, senatorom, radnym, szeregowym członkom ugrupowania itp. Dodatkowo zasługująca na szczególną uwagę permanentna kampania wyborcza, którą prowadzi Rozmówca nr 3, stałaby się standardem wymaganym przez kierownictwo partii, a nie dowolną aktywnością pozostawianą jako opcja wolnego wyboru.

Koniecznym jest zaakcentowanie roli aparatu kontrolnego. Oprócz dotychczasowych komórek jak np. komisja rewizyjna, czy sąd koleżeński zasadnym jest powołanie do życia jednostek, które będą badały efektywność działania na własnym terenie w oparciu o mierzalne i obiektywne kryteria. Większe zaangażowanie kierownictwa partii w rozwój procedur i struktur wewnętrznych powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w poszerzeniu możliwości działania dzięki włączeniu do prac na rzecz ugrupowania specjalistów różnych dziedzin, którzy będąc sympatykami bądź członkami partii chcą popularyzować głoszone przez nią idee oraz program za pomocą posiadanych przez siebie umiejętności.

Nakreślone wnioski stanowią wspomnianą wcześniej istotę strategii rozwoju partii politycznej jako organizacji wraz ze wskazaną metodyką osiągania poszczególnych celów pośrednich, przewidywania potencjalnych sytuacji kryzysowych i uprzedniego ich łagodzenia, a także wprowadzania w życie planów naprawczych z chwilą zaistnienia takiej konieczności. Stworzona strategia, jak wspomniano wcześniej, powinna stanowić odzwierciedlenie wizji organizacji, która posiada swoje korzenie w wyznawanym systemie wartości. Zaprezentowane ogólne założenie powinno posiadać swoje odzwierciedlenie w szczegółowo opracowanej metodyce osiągania celów pośrednich, stworzonych procedurach postępowania, a także określonych kanałach komunikacyjnych, na podstawie których odbywać się będą nie tylko interakcje partii z otoczeniem zewnętrznym, ale również komunikacja wewnątrz organizacyjna. Istota stworzonego planu strategicznego posiada swoje szczególne uzasadnienie z chwilą zaistnienia sytuacji nieszablonowych, a także kryzysowych. Uprzednio zaprojektowany proces decyzyjny pozwala na sięgnięcie do wypracowanych wcześniej rozwiązań, co umożliwia skrócenie czasu reakcji, zachowanie zgodności z wyznawanymi wartościami, zwłaszcza w sytuacji zwiększonej presji wywieranej przez otoczenie tak wewnętrzne jak i zewnętrzne w stosunku do kierownictwa ugrupowania.

Partie polityczne w swojej działalności bazują na nawiązywaniu interakcji z wyborcami w celu uzyskania ich poparcia wyborczego, które umożliwia następnie dostęp do bezpośredniego sprawowania władzy bądź wpływu na nią. Takie założenie

determinuje jednak określone konsekwencje, które polegają na konieczności zapewnienia możliwie najwyższej efektywności oddziaływania uzależnionej od odpowiedniego sformatowania przekazu do możliwości percepcyjnych odbiorców przy jednoczesnym zastosowaniu kanałów komunikacyjnych dostosowanych do ich potrzeb i preferencji. Oznacza to, że komunikowanie polityczne posiada relacyjny charakter, który w połączeniu z dynamiką ewolucji oczekiwań społecznych nakazuje podjęcie konkluzji, że współczesne partie polityczne, aby zapewnić sobie długotrwały wpływ na władzę, są zobligowane do stałego badania eksploatowanych kanałów komunikacyjnych pod kątem ich efektywności.⁷²² Niezbędnym jest jednak podkreślenie, że aktywność interakcyjną we współczesnych ugrupowaniach należy prowadzić i testować na dwóch płaszczyznach - wewnętrznej i zewnętrznej. Pierwsza z nich dotyczy relacji istniejących pomiędzy członkami partii. Od ich efektywności zależy jakość realizowanych funkcji integracyjnych, motywacyjnych, kontrolnych, perswazyjnych oraz emotywnych. Jest to szczególnie istotne w modelu organizacyjnym promowanym w niniejszej rozprawie, w którym dużą rolę odgrywać powinna aktywność szeregowych członków. Przeprowadzone w ramach dysertacji badania potwierdziły, że liderzy współczesnych polskich ugrupowań pozostawiają pełną autonomię działania aktywistom na poszczególnych szczeblach. Konsekwencją jest jednak niemalże całkowity zanik relacji wewnątrz organizacyjnych co oznacza, że wymienione funkcje nie są realizowane. Bezpośrednim przełożeniem jest, więc funkcjonowanie wskazanego wcześniej standardowego cyklu życia polskich partii politycznych. Wynika on poniekąd z dwóch możliwych do wyboru dróg budowania ugrupowań, które znalazły swoje odzwierciedlenie w przeprowadzonych na potrzeby rozprawy wywiadach. Pierwszy sposób polega na uprzednim zaprojektowaniu struktury, przyznaniu zakresu obowiązków i uprawnień poszczególnym szczeblom. W ramach drugiego sposobu kierownictwo określa docelowe segmenty wyborców, dopasowuje do nich najbardziej efektywne kanały komunikacyjne, a następnie projektuje strukturę organizacji. Ostatnia z wymienionych metod posiada właściwą kolejność, czego dowodem są między innymi wyniki wyborcze. Jak wspomniano partie, których celem jest uzyskanie wpływu na władzę bądź jej bezpośrednie sprawowanie, w ramach systemu demokracji pośredniej, zobligowane są do rywalizowania o głosy

⁷²² Którą należy rozpatrywać w kategoriach relacyjnych.

wyborców. Jest to jednak możliwe wyłącznie za pomocą kanałów komunikacyjnych, na bazie których urzeczywistnia się relacyjny charakter komunikowania politycznego. Budowanie struktury ugrupowania powinno, więc zostać zapoczątkowane przez wskazane wcześniej opracowanie systemu wartości, w oparciu o który skonstruowany zostanie apel wyborczy. Następnie niezbędnym jest zdefiniowanie segmentów wyborców, którzy będą stanowili potencjalny elektorat partii. Koniecznym jest więc rozpoznanie nastrojów, potrzeb, oczekiwań oraz wyobrażeń o świecie polityki posiadanych przez dane zbiory wyborców. Są to działania nieodzowne w procesie budowania efektywnych interakcji na linii polityk – elektorat. Posiadanie kanałów komunikacyjnych, które umożliwiają tak pozyskiwanie informacji z otoczenia zewnętrznego i zarazem docieranie do określonych grup obywateli z preferowanym przekazem oraz kształtowanie ich preferencji stanowi dobrze zaprojektowany proces interakcyjny, do którego dopasowana powinna zostać struktura organizacyjna ugrupowania. Działania komunikacyjne w świecie polityki powinny mieć charakter stały, aby możliwe było rozpoznawanie nie tylko wspomnianych preferencji wyborczych, ale również badanie ich zmienności w czasie, aby możliwe było podjęcie odpowiednich czynności prewencyjnych. Takie podejście należy rozumieć jako środek zaradczy na zmieniające się warunki otoczenia zewnętrznego. Posiadanie sztywnej struktury organizacyjnej, która nie jest zaprojektowana pod kątem komunikacyjnym i która również została zdefiniowana w ramach przeprowadzonych badań, ustala, kierunek ewolucyjny danego ugrupowania. Wynika to z faktu, że planowanie działań w sferze organizacyjnej bez uwzględnienia głównego czynnika, którym jest nawiązywanie efektywnych relacji partii z otoczeniem, uniemożliwia późniejsze procesy dostosowawcze. Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że polskie partie polityczne, które posiadają sztywną strukturę, budowaną w oderwaniu od realiów komunikacyjnych, nie są przygotowane na późniejsze zmiany. Ich kierownictwo, nawet jeżeli posiada informacje o powodach spadku poparcia wyborczego, nie dysponuje wiedzą oraz pomysłami, które mogłyby przeciwdziałać dalszym tendencjom zniżkowym. Odpływ elektoratu nie może być zdyskontowany przyływem wyborców z innych partii, ponieważ nie istnieją kanały komunikacyjne, którymi można byłoby nawiązać określone interakcje. Brak korytarzy komunikacyjnych jest spowodowany niedomogami w budowie organizacji, która jest nieprzystosowana do zmiennych

warunków otoczenia, jak również nie jest w stanie budować relacyjnego charakteru interakcji pomiędzy politykami a wyborcami. Potwierdzenie, więc uzyskuje w tym momencie pogląd prof. R. Herbuta, który stwierdził, że stopniowe zmiany w budowie partii wynikają z konieczności adaptowania się do środowiska, które z jednej strony tworzy układ zachęt, szans i możliwości, które ugrupowanie będzie starało się wykorzystać w celu optymalizacji własnego położenia w ramach systemu, z drugiej natomiast strony konstytuuje ono ograniczenia, które należy brać pod uwagę. Partia, która nie chce lub nie potrafi uznać tych realiów staje się nieefektywna.

Przyznanie roli głównej zjawiskom komunikacyjnym, jak również wyeksponowanie konieczności konstruowania strategii rozwoju partii jako organizacji, prowadzi do połączenia wspomnianych dwóch elementów w jeden i wyprowadzenie wniosku, że współczesne ugrupowania polityczne powinny dysponować również przemyślanymi i dobrze zaprojektowanymi strategiami komunikowania politycznego. Ich zasadniczym celem powinno być stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikacja bądź zmiana wiedzy, postaw lub zachowań w kierunku zgodnym z interesem organizacji oraz stworzenie wspólnoty komunikacyjnej. Należy jednak ponownie podkreślić konieczność prowadzenia konsekwentnych i nieustających prac mających na celu badanie efektywności rozwiązań przyjętych w strategii komunikacyjnej, w szczególności stosowanych kanałów.

Uzyskane wyniki badań nad sposobami prowadzenia kampanii wyborczych, które są końcowym elementem procesu interakcyjnego w trakcie danej kadencji, pokazują zgodność dorobku teoretycznego obecnego w literaturze przedmiotu z uzyskanymi w ramach przeprowadzonych wywiadów danymi. Struktura budżetowa polskich partii politycznych po stronie wydatków jednoznacznie wskazuje, że działania kampanijne absorbują zdecydowaną większość środków finansowych będących w dyspozycji ugrupowań. Wynika to z faktu wzrostu profesjonalizacji prowadzonych w omawianym zakresie działań, który polega na zamawianiu usług zewnętrznych, coraz bardziej tożsamy z rozwiązaniami stosowanymi przez podmioty otoczenia rynkowego. Jak wskazali jednak badacze, co również znalazło swoje potwierdzenie w przeprowadzonych wywiadach pogłębionych, zwiększające się zaangażowanie

ekspertów zewnętrznych w działania partyjne prowadzi do marginalizacji szczebli terenowych przy jednoczesnym wzroście znaczenia liderów partyjnych oraz zatrudnianych konsultantów. Wskazany kierunek ewolucyjny nie jest prawidłowy z punktu widzenia projektowania długofalowego rozwoju ugrupowań. Jak wskazały doświadczenia z kampanii parlamentarnej w Polsce w 2015 r. ryzykownym jest prowadzenie działalności komunikacyjnej, która opiera się o konstruowanie przekazów w głównej mierze przy udziale nadawców medialnych w trakcie kadencji parlamentarnej, by następnie gwałtownie zwiększyć prowadzoną aktywność w okresie około sześciu miesięcy przed wyborami przy jednoczesnym powiększeniu palety stosowanych kanałów komunikacyjnych. Należy pamiętać, że na scenie politycznej funkcjonuje co najmniej kilku głównych aktorów, którzy starają się trafić ze swoim apelem wyborczym niejednokrotnie do tych samych segmentów wyborców. Rozpoznanie potrzeb, na bazie zamówionych metod badawczych, a następnie dopasowanie do nich retoryki oraz kilku punktów programowych, które będą eksponowane nie jest zgodne z koncepcją podejścia strategicznego, które zakłada projektowanie długofalowych działań. Opisany sposób postępowania, który, jak wykazały przeprowadzone na potrzeby dysertacji badania, posiada szerokie zastosowanie. Po pierwsze uniemożliwia wprowadzenie działań naprawczych w toku prowadzonej kampanii wyborczej, po drugie marginalizacja struktur terenowych izoluje kierownictwo partii od tzw. subiektywnego odbioru rzeczywistości politycznej, czyli rozpoznania nastrojów i oczekiwań elektoratu poprzez uzyskanie wiedzy na wspomniany temat od szeregowych działaczy w oparciu o komunikację góra – dół. Dodatkowo uzyskanie słabego wyniku wyborczego powoduje, że ugrupowanie wpada w opisany wcześniej tzw. standardowy cykl życia partii. Autor rozprawy podkreśla ponadto, że w jego opinii kampanie wyborcze są postrzegane w sposób niewłaściwy przez kierownictwa polskich ugrupowań. Jak wskazano bowiem wcześniej najbardziej rekomendowanym jest prowadzenie działań permanentnych. Jest to możliwe w oparciu o posiadanie zrównoważonego portfela kanałów komunikacyjnych, w którym być może media masowe nadal powinny zajmować czołową rolę, jednak niezbędnym jest również poszukiwanie innych wzorców interakcyjnych np. na bazie mediów społecznościowych, blogów, kontaktów bezpośrednich. Partie polityczne powinny być zauważalne w rzeczywistości nie tylko medialnej, lecz również lokalnej, aby wspomniane formy

zazębiały się i potwierdzały autentyczność skonstruowanego wizerunku. Taki cel, aby był możliwym do urzeczywistnienia, wymaga jednak dobrze zaprojektowanego i funkcjonującego mechanizmu komunikacji wewnętrznej, w której stopień motywacji każdego członka jest pochodną jego miejsca w ugrupowaniu oraz znaczenia podejmowanych przez niego działań w złożonym procesie komunikacyjnym partii jako całości. Należy, więc podkreślić, że wprowadzie zarówno dorobek teoretyczny nauk o polityce, jak również praktyka badawcza, zgodnie dowodzą, że strategie kampanijne są względnie niezależne od strategii organizacyjnych⁷²³, to niezbędnym jest skierowanie toku ewolucyjnego ugrupowań w stronę modelu, w którym strategia rozwoju partii jako organizacji jest zdecydowanie szerszą i w jej skład wchodzi strategia tak komunikacyjna jak również prowadzenia działań wyborczych.

Właściwym kierunkiem rozwoju polskich ugrupowań jest postępująca profesjonalizacja działań. Niezbędnym w tym kontekście jest prowadzenie badań rynku politycznego⁷²⁴. Dzięki uzyskanym informacjom możliwe jest projektowanie przemyślanych działań jak również budowanie strategii w oparciu o prawidłowo przebadane dane pochodzące z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Ponownie należy powrócić do wiedzy, którą uzyskano w ramach przeprowadzonych badań na potrzeby niniejszej dysertacji. Wynika z nich, że największe polskie ugrupowania, w toku działalności kampanijnej, czerpią z doświadczeń rynku komercyjnego w celu maksymalizacji własnego poparcia wyborczego. Zdarzają się przypadki konstruowania strategii wyborczej, do której dobierana jest następnie metodyka działania w postaci określonych metod badawczych, które bywają tożsame np. z badaniami preferencji konsumentów, sposobów ekspozycji wizerunku partii i jej przedstawicieli, zdefiniowaniem pozycji pozostałych rywali na scenie politycznej oraz własnego położenia w stosunku do nich, wyselekcjonowania określonych punktów programowych, które następnie są poddawane szczególnej ekspozycji. Należy jednak podkreślić, że dwukrotnie w polskich ugrupowaniach odnotowano sporządzoną uprzednio analizę rynku politycznego pod kątem szans i zagrożeń. Na jej podstawie

⁷²³ Bądź wręcz funkcjonuje jedna koncepcja działania, która odnosi się jedynie do wyborów.

⁷²⁴ Rozumianego jako zbiór metod i technik, które umożliwiają systematyczne gromadzenie, analizowanie i interpretowanie informacji niezbędnych do opracowania i wdrożenia strategii danej kampanii oraz efektywnego wykorzystania narzędzi i instrumentów, które znajdują się w instrumentarium marketingu politycznego.

dokonano wyselekcjonowania docelowych segmentów elektoratu, a następnie dobrania do nich najbardziej efektywnych kanałów komunikacyjnych. W wypadku charakteryzowanych podmiotów dopiero po wykonaniu wszystkich wymienionych czynności rozpoczęto budowanie struktury sztabów wyborczych. Omówiony sposób jest właściwy, po pierwsze z uwagi na przyznanie uprzywilejowanego miejsca procesom komunikacyjnym, które stanowią najistotniejszy składnik działań politycznych, po drugie z powodu osiągniętych wyników tak w wyborach prezydenckich jak również parlamentarnych przez wspomniane dwa podmioty. Koniecznym jest jednak dokonanie modyfikacji w zaprezentowanym sposobie profesjonalizacji działań poprzez jej poszerzenie o aktywność bezpośrednią. Innymi słowy, postępujące zbliżanie się środowisk politycznego oraz rynkowego w metodach działania powinno uwzględniać specyfikę organizacji, jakimi są partie polityczne. Ich zasadniczym i praktycznie jedynym obszarem aktywności jest komunikacja. Mając na względzie fakt, że media masowe, dzięki zastosowaniu np. tzw. triady perswazyjnej⁷²⁵, bez odczuwalnego nacisku ze strony nadawcy formułują przekazy nadając im pożądane kierunki interpretacyjne, niezbędnym dla współczesnych polskich ugrupowań jest zdywersyfikowanie kanałów komunikacyjnych, co jest możliwe w najbardziej efektywnym stopniu poprzez legitymowanie się działalnością zorganizowaną od szczebla terenowego po centralny. Postępująca komercjalizacja polityki, oprócz udostępniania szeregu metod i narzędzi umożliwiających rozpoznawanie i kształtowanie preferencji wyborczych, stawia przed kierownictwem partii również wymagania, jak np. konieczność dbania w trybie ciągłym o jakość szyldu partyjnego i ogólnego wizerunku tak organizacji jak również poszczególnych jej działaczy. Ponadto należy uwzględnić specyfikę świata politycznego. Wprawdzie wspomniane zbliżanie się środowisk politycznego i komercyjnego ma miejsce, jednak istnieje zagrożenie, że bazowanie wyłącznie bądź w dużej mierze na badaniach rynku oraz kontaktach pośrednich może wywołać wśród wyborców wrażenie sztuczności promowanego apelu i jego propagatora.

Na podstawie dokonanej analizy dokumentów, przeglądu literatury oraz przeprowadzonych wywiadów pogłębionych koniecznym jest ponadto dokonanie oceny

⁷²⁵ Triadę perswazyjną cechuje: pozorna bezstronność, fragmentyzacja i oderwanie od kontekstu.

funkcjonującego systemu politycznego, którego istnienie warunkuje całość przeprowadzonych rozważań, a także scharakteryzowanie partycypacji obywatelskiej, która wpływa na procesy komunikacyjne konstruowane przez partie polityczne. W omawianym zakresie koniecznym jest podjęcie wniosku, że poziom wiedzy a także zainteresowania społecznego sprawami związanymi z bieżącą polityką państwa wskazuje jako najbardziej preferowany obecnie funkcjonujący ustrój polityczny. Za najwłaściwszy system sprawowania władzy należy uznać demokrację pośrednią, w ramach której działają podmioty i przypisani do nich funkcjonariusze zawodowo zajmujący się nawiązywaniem interakcji z obywatelami, agregowaniem ich poglądów i potrzeb, a następnie, bazując w oparciu o istniejący gmach demokracji wraz z jego organami i ich uprawnieniami, przekładają wspomniane oczekiwania na przepisy powszechnie obowiązującego prawa, dzięki czemu wola wyborców znajduje swoje urzeczywistnienie w kierunkach prowadzonej przez państwo polityki. Niecelowym są więc głoszone przez jedno ze stowarzyszeń funkcjonujących w Sejmie RP hasła „ograniczenia partiokracji” oraz potrzeba „zwrócenia państwa obywatelom”. Wyborcy, dla których powyższe punkty programowe, wydają się atrakcyjne zapewne nie zdają sobie sprawy, że ich realizacja w praktyce wymagałaby od nich samych dużo większego zaangażowania w sprawy publiczne oraz ponoszenia wyłącznej odpowiedzialności za skutki nietrafionych decyzji w obszarach aktywności tradycyjnie zarezerwowanych dla organów administracji publicznej. Nie należy oczekiwać, że zwiększona ilość referendów, jednomandatowe okręgi wyborcze, czy odpowiedzialność poselska przed elektoratem sprawią, że frekwencja wyborcza ulegnie zasadniczej poprawie. Jakakolwiek reforma systemowa powinna rozpocząć się od przeanalizowania przesłanek, z powodu których ustawodawca wprowadził takie a nie inne rozwiązania. Innymi słowy, koniecznym jest wyjście ze sfery wyobrażeń o polityce do środowiska wiedzy o sprawach publicznych oraz możliwych konsekwencjach wprowadzenia określonych reform.

Zaprezentowany wniosek prowadzi do kolejnego, który odnosi się zarówno do obywateli jak i partii politycznych. Demokracja jest systemem niezwykle czułym na poziom kompetencji. W tym wypadku należy jednak mówić o zależności przyczynowo – skutkowej, w myśl której wiedza obywateli o sprawach publicznych

posiada swoje odzwierciedlenie w jakości prezentowanych ofert programowych, merytorycznym przygotowaniu polityków do pełnienia funkcji publicznych, sposobach zarządzania partiami jako organizacjami, czy wreszcie sprawowaniu władzy, która znajduje swój wyraz w tempie i kierunkach rozwoju państwa. W ramach przeprowadzonych badań politycy wskazali, że partie polityczne powinny realizować własne programy oraz spełniać funkcje edukacyjne. Należy jednak zauważyć, że braki wiedzy poważnie rzutują na jakość posiadanych oczekiwań po stronie obywateli oraz poziom konstruowanych apeli wyborczych po stronie ugrupowań. Efektem, który jest również dostrzegalny na polskiej scenie politycznej, jest budowanie i promowanie przez ugrupowania programów wyborczych, które, w przypadku uzyskania przez daną partię statusu największej organizacji w Sejmie RP, nie są w dużej mierze realizowane. Przyczynia się to do rosnącego rozczarowania rzeczywistością polityczną i wzrostu znaczenia tzw. elektoratu niezdecydowanego. Jednocześnie należy podkreślić nieadekwatność oczekiwań i postaw wyborczych. Forsowane opinie, w myśl których to wyłącznie politycy są odpowiedzialni za stan polskiego parlamentaryzmu jest odwracaniem uwagi od odpowiedzialności obywatelskiej. G. Sartori wskazał, że władza wyborców w systemie partycypacyjnym uzyskuje swoje ucieleśnienie w momencie dokonywania aktu wyborczego. Jednocześnie należy wspomnieć pogląd J. A. Schumpetera, który stwierdził, że „typowy obywatel spada na niższy poziom mentalny, gdy tylko wkracza w dziedzinę polityki. Argumentuje i analizuje w sposób, który sam gotów byłby uznać za dziecinny w sferze rzeczywistych zainteresowań. Staje się z powrotem prymitywny. Zaczyna myśleć w sposób asocjatywny i afektywny”.⁷²⁶ W świetle wspomnianych poglądów zasadnym jest spojrzenie na motywacje, którymi kierują się sami wyborcy w toku kolejnych elekcji. Prawidłowa sekwencja w politycznym procesie decyzyjnym powinna prezentować się w sposób następujący:

1. Wyborca, na bazie ugruntowanej wiedzy i stworzonych subiektywnych kryteriów, dokonuje przeglądu poszczególnych programów promowanych przez partię;

⁷²⁶ J.A. Schumpeter, "Capitalism, Socialism and Democracy", New York: Harper and Brothers Publishers, New York 1950 r., s. 262.

2. Na podstawie konfrontacji apeli z posiadaną wiedzą, dokonywany jest wybór ugrupowania, którego program jest najbardziej dostosowany do oczekiwań wyborczych i jednocześnie możliwy do zrealizowania przy istniejących i zarazem niezbędnych uwarunkowaniach.

Z uwagi na fakt, że zaprezentowany model nie znajduje swojego urzeczywistnienia koniecznym jest aby to partie polityczne powróciły do realizowania funkcji edukacyjnych w społeczeństwie. W tym celu niezbędnym jest zmiana dotychczasowych wzorców komunikacyjnych⁷²⁷, a tym samym modyfikacja struktur wewnętrznych ugrupowań, o czym wspomniano szczegółowo we wcześniejszych rozważaniach. Obecna paleta narzędzi wykorzystywanych do nawiązywania interakcji z obywatelami w dużej mierze ogranicza się do wykorzystywania mediów masowych, głównie telewizji. Konsekwencją eksploatowania niemal wyłącznie wspomnianych kanałów jest przypisanie potencjalnemu wyborcy roli widza. Politycy w takim ujęciu stają się aktorami prowadzącymi nieustającą licytację programową. Są to działania wizerunkowe, w głównej mierze ukierunkowane na maksymalizację poparcia. Należy jednak zauważyć, że taką postawę cechuje krótkowzroczność, która skutkuje niestabilnością sceny politycznej, dużą zmiennością partii w toku kolejnych kadencji sejmowych, wzrostem rozczarowania obywateli poziomem polskiego parlamentaryzmu, oraz powiększaniem się zbioru tzw. wyborców niezdecydowanych⁷²⁸. Koniecznym jest przywrócenie właściwej proporcji w zakresie stosowanych przez ugrupowania kanałów komunikacyjnych⁷²⁹. Szczególnie ważnym jest powrót do nawiązywania relacji

⁷²⁷ W tym kontekście warto wskazać możliwości jakie stwarza Internet oraz stopień jego wykorzystania przez aktorów polskiej sceny politycznej. A. Kasińska- Metryka, która wskazała, że: „Komunikowanie polityczne za pośrednictwem Internetu opiera się na trzech zasadniczych filarach, tj. informacyjnym- odbiór przekazywanych treści; deliberatywnym- oznaczającym wymianę poglądów, dyskusje; oraz partycypacyjnym- świadczącym o bezpośrednim zaangażowaniu w politykę. Jak dowodzą badania, najbardziej rozpowszechniona jest aktywność informacyjna”, A. Kasińska- Metryka, „Dokąd zmierza marketing polityczny? Bariery i możliwości”, [w:] A. Kasińska- Metryka, R. Wiszniowski, „Marketing polityczny. Doświadczenia polskie”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012r., s.30.

⁷²⁸ Należy podkreślić, że wszystkie wymienione cechy są bezpośrednią konsekwencją braku istnienia długofalowych strategii rozwoju ugrupowań.

⁷²⁹ W podobnym tonie wypowiedziała się A. Kasińska- Metryka spinając częściowo kłamrą wnioski wypracowane w ramach niniejszej dysertacji: „Symbiotyczny układ zależności pomiędzy politykami a dziennikarzami przekłada się na jakość demokracji deliberatywnej w danym systemie politycznym. W klasycznym ujęciu J. Habermasa obywatel powinien być jak najlepiej poinformowany, aby jego udział w dyskursie był na najwyższym poziomie. W demokracji medialnej (mediokracji) obywatel sprowadzony zostaje do roli biernego uczestnika (widza) medialnego spektaklu. Ten stan rzeczy ma jednak szanse

bezpośrednich z elektoratem oraz poszerzenia gamy aktywności partyjnej o działania realizowane przez organizacje trzeciego sektora. Dzięki temu możliwe będzie przywrócenie autentyczności działaniom politycznym, a w dłuższym okresie czasu uzyskanie wpływu na preferencje wyborcze. W takim układzie media masowe staną się narzędziami nie tylko do kreowania wizerunku ugrupowań i polityków, ale również instrumentami multiplikującymi przekaz o jednostkowych wydarzeniach. Dodatkowo, dzięki powiększeniu zakresu własnej aktywności, liderzy ugrupowań uzyskają możliwość praktycznej weryfikacji promowanych rozwiązań programowych. Budowanie własnego apelu w oparciu o wiedzę ekspercką jest z pewnością podstawowym i właściwym działaniem, ale dobrym uzupełnieniem jest również uzyskanie możliwości obserwowania jak dane modyfikacje przekładają się na rzeczywistość, co jest możliwe do osiągnięcia poprzez posiadanie aktywnych komórek terytorialnych.

W toku przeprowadzonych rozważań i analiz empirycznych potwierdzone zostały następujące hipotezy badawcze:

1. W pełni efektywne kształtowanie rozwoju państw i społeczeństw, a także umiejętne gospodarowanie publicznymi zasobami wymaga dobrego zarządzania partiami politycznymi w szczególności poprzez prowadzenie efektywnej polityki kadrowej, która oznacza umiejętność pozyskiwania na rzecz ugrupowania merytorycznych członków i sympatyków, dzięki którym możliwe jest skonstruowanie oferty programowej zapewniającej długofalowy rozwój państwa i społeczeństwa, umiejętne pozyskiwanie środków finansowych na realizację celów statutowych, czy zapewnienie strategii rozwoju partii jako organizacji w zmieniającym się i rywalizacyjnym otoczeniu;

okazać się przejściowym, ze względu na rozwój nowych mediów i ich dynamiczne wypełnianie przestrzeni politycznej. Dostępność nowych mediów, ich szybkość oraz eliminacja ogniw pośredniczących w komunikowaniu, budują nową jakość obiegu informacji”, A. Kasińska- Metryka, „Dziennikarze polityczni, czyli kto? Zmieniająca się rola nadawców medialnych w przestrzeni politycznej”, w: A. Kasińska- Metryka, R. Wiszniowski [red.], „Marketing polityczny w gorsecie mediów”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2014r.s. 62.

2. Ugrupowania, chcące efektywnie realizować funkcje publiczne, są zobligowane do takiego skonstruowania swojej oferty programowej, aby była ona w możliwie największym stopniu zgodna z oczekiwaniami wyborców oraz aby była przedstawiona w formie, która przekona potencjalny elektorat bardziej niż propozycje wystosowywane przez inne podmioty;
3. W XXI wiecznej rywalizacji politycznej koniecznym jest posiadanie stosownego potencjału i umiejętności, dzięki którym możliwe będzie przenikanie do określonych społeczności i kształtowanie ich preferencji. Możliwość wpływania na politykę państwa oraz kierunki jego rozwoju jest związana z właściwym doborem mechanizmów komunikacyjnych;
4. Dobre zarządzanie ugrupowaniami jest związane z posiadaniem struktury organizacyjnej, dzięki której możliwe będzie nawiązanie efektywnej komunikacji na linii polityk - wyborca, co umożliwi stworzenie oferty programowej dobranej do wybranych segmentów elektoratu, wpływanie na postawy wyborcze oraz konstruowanie oferty w taki sposób, aby była ona bardziej przekonująca dla obywatela niż zaproponowana przez konkurencyjne ugrupowania;
5. Podstawowy cel każdej partii politycznej, rozumiany jako uzyskanie dostępu do władzy bądź wpływu na jej sprawowanie, może być zrealizowany jedynie dzięki skonstruowaniu efektywnych mechanizmów komunikacyjnych, które pełnią kluczową rolę w ugrupowaniach i mogą posiadać swój wpływ również na ich ewolucję organizacyjną;
6. Szeroko rozumiane ewolucje w społeczeństwach, wśród których należy wymienić zmniejszanie się trwałej identyfikacji elektoratu z danym ugrupowaniem, wpływają na zmiany struktur organizacyjnych i sposobów uprawiania polityki przez partie. Komunikacja polityczna jest obecnie czynnikiem umożliwiającym odczytywanie preferencji wyborczych i dostosowywanie do nich prowadzonych działań;

7. Ewolucja społeczeństw XXI wieku prowadzi do zmian sposobów prowadzenia działań politycznych przez ugrupowania poprzez ich upodabnianie się w swojej aktywności do działalności podmiotów rywalizacji rynkowej.

Jednocześnie należy zauważyć, że niepotwierdzona została następująca hipoteza badawcza:

8. Poziom wiedzy obywateli, w państwach cechujących się ustrojem demokracji pośredniej, jest wprost proporcjonalny do poziomu rozwoju społecznego i gospodarczego wspomnianych państw. Jej progres jest możliwy w dużej mierze dzięki stworzeniu efektywnych kanałów komunikacyjnych na linii polityk – wyborca.

Konkludując należy stwierdzić, że głównym wyzwaniem, które stoi przed polskimi partiami politycznymi, jest przemiana organizacyjna umożliwiająca powstanie instytucji uczącej się oraz przewidującej przyszłe zmiany warunków rywalizacyjnych na scenach politycznych. Osiągnięcie wspomnianego celu będzie jednak możliwe dzięki aktywnemu rozwijaniu efektywnych kanałów komunikacyjnych, których zadaniem będzie pozyskiwanie informacji o uprzednio zdefiniowanych segmentach wyborców, dostosowywanie do nich oferty, a następnie kształtowanie preferencji elektoratu poprzez nawiązanie z nim interakcji. Wspomniane działania muszą jednak coraz mniej polegać na intuicji, a coraz więcej na wiedzy. Zbliżanie się świata polityki z otoczeniem komercyjnym w metodach i formach działania wymaga by proces decyzyjny był oparty o racjonalne i sprawdzone informacje. Długotrwały rozwój partii musi zakładać również pełną infuzję wartości, w myśl której organizacja jest wartością samą w sobie. Sednem jej istnienia powinno być lepsze niż w przypadku innych ugrupowań reprezentowanie potrzeb i oczekiwań wyborczych. Przy takim założeniu niezbędnym jest więc wyeliminowanie ryzyk stanowiących zagrożenie dla egzystencji ugrupowania jako całości. W przypadku polskich partii należy dokonać przede wszystkim dywersyfikacji kanałów komunikacyjnych, np. poprzez lepsze zbilansowanie dotychczasowej palety, a także zróżnicowania źródeł finansowania działalności, np. poprzez pozyskiwanie nowych sponsorów oraz większą pracę głównie w sferze interakcyjnej na rzecz

ugrupowania. Suma konsekwentnie realizowanych wspomnianych zadań powinna przełożyć się na powstanie nowoczesnej partii, która będzie zdolna do dostosowywania się do zmieniających się warunków panujących na rywalizacyjnych scenach politycznych w XXI w.

Bibliografia

1. G. Antonides, W. F. van Raaij, „Zachowanie konsumenta”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003r.
2. A. Antoszewski, „Partie i systemy partyjne państw Unii Europejskiej na przełomie wieków”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009r.
3. A. Antoszewski, „Polska scena polityczna- system czy chaos?”, Wydawnictwo Wers, Bydgoszcz 2002r.
4. A. Antoszewski, „Wzorce rywalizacji politycznej we współczesnych demokracjach europejskich”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004r.
5. A. Antoszewski, R. Herbut, „Systemy polityczne współczesnej Europy”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007r.
6. A. Antoszewski, R. Herbut, „Systemy polityczne współczesnego świata”, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2001r.
7. A. Antoszewski, R. Herbut, W. Jednaka, „Partie i system partyjny w Polsce. Pierwsza faza przejścia ku demokracji”. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1993r.
8. D. Derbyshire, I. Derbyshire, „Political Systems of the World”, Helicon Publishing Ltd, Oxford 1996r.
9. H. Arendt, „Polityka jako obietnica”, Wydawnictwo Prószyński i S-ka S.A., Warszawa 2005r.
10. R. Aron, I. Berlin. H. Arendt, „Trzy głosy o wolności”, Wydawnictwo CDN, Warszawa 1987r.
11. L. Balcerowicz, „Odkrywając wolność. Przeciw zniewoleniu umysłów”, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2012r.
12. A. Bałaban. Faryś, T. Sikorski, P. Słowiński (red.), „Demokracja. Centrum i peryferie. Procesy modernizacyjne państwa w polskiej myśli politycznej XX- XXI wieku”, Wydawnictwo ZAPOL, Szczecin 2008r.
13. P. Banaszczyk, „Podstawy organizacji i zarządzania”, WSHiR, Poznań 2002r.
14. M. Bankowicz, „Demokracja. Zasady, procedury, instytucje”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006r.
15. J. Baszkiewicz, „Powszechna historia ustrojów państwowych”, Wydawnictwo „Arche”, Gdańsk 1998r.

16. R. Bäcker, „Między demokracją a despotyzmem”, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990r.
17. U. Beck, „Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej nowoczesności”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2002r.
18. U. Beck, „Władza i przeciwwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, 2005r.
19. U. Beck, A. Giddens, S. Lash, „Modernizacja refleksyjna. Polityka, tradycja i estetyka w porządku społecznym nowoczesności”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009r.
20. U. Beck, E. Grande, „Europa kosmopolityczna. Społeczeństwo i polityka w drugiej nowoczesności”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, 2009r.
21. D. Bell, „The Cultural Contradictions of Capitalism”, Heinemann Educational Books Ltd., London 1979r.
22. M. Białasiewicz, J. Bróza, T. Buczkowski, B. Czerniachowicz, S. Marek, W. Skoczylas, „Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza”, M. Białasiewicz, S. Marek [red.], Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008r.
23. T. Bichta, „Struktura organizacyjna partii politycznych w Polsce po 1989 roku”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2010r.
24. M. Bielski, „Organizacje- istota, struktury, procesy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Wydanie II, Łódź 1996r.
25. Z. Blok, „Teoria polityki: studia”, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 1998r.
26. G. Bush, V. Gold, „Patrząc w przyszłość. Autobiografia”, Wydawnictwo Topos, Gdańsk 1990r.
27. A. Camus, „Człowiek zbuntowany”, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A., Warszawa 2002r.
28. A. Chadwick, Ch. May, „Interaction between States and Citizens in the Age of the Internet: "e-Government" in the United States, Britain, the European Union”, [w:] „Governance: An International Journal of Policy, Administration and Institutions” Blackwell Publishing, Vol. 16, No. 2, Oxford Kwiecień 2003r.

29. M. Chmaj, W. Sokół, M. Żmigrodzki, „Teoria partii politycznych”, Wydawnictwo MORPOL, Lublin 1997r.
30. M. Chmaj, W. Sokół, M. Żmigrodzki, „Teoria partii politycznych”, Wydawnictwo Morpol, Lublin 2001r.
31. M. Chmaj, M. Żmigrodzki, „Gabinety koalicyjne w Polsce w latach 1989-1996”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie Skłodowskiej, Lublin 1998r.
32. M. Chmaj, „Rządy koalicyjne w III RP”, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2006r.
33. N. Chomsky, „Zysk ponad ludzi. Neoliberalizm a ład globalny”, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 2000r.
34. A. Chrostowski, M. Kostera, S. Kownacki, A. Koźmiński, A. Matczewski, K. Obłój, W. Piotrowski, M. Ramus, A. Sobczak, P. Szczepankowski, A. Szumski, M. Trybuchowski, B. Wawrzyniak, „Zarządzanie. Teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Wydanie V zmienione, Warszawa 2000r.
35. M. Cichosz, „Rynek wyborczy w Polsce- bariery dostępu”, [w:] M. Kolczyński, „Marketing polityczny: założenia teoretyczne- reguły działania - praktyka kampanijna”, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2005r.
36. B. Constant, „Zasady polityki mające zastosowanie do wszystkich rządów”, Fundacja Res Publica im. H. Krzeczковского, Warszawa 2008r.
37. R. Dahl, „Demokracja i jej krytycy”, Wydawnictwo Alethia, Warszawa 2012r.
38. R. Dahl, „O demokracji”, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2000r.
39. R. Dahl, „The evaluation of political systems”, [w:] C.L. Taylor, „Aggregate Data Analysis. Political and Social Indicators in Cross-National Research”, Mouton & Co and International Social Science Council, Paris 1968r.
40. I. Daszyński, „O państwie, demokracji i parlamentaryzmie”, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1997r.
41. G. Debord, „Społeczeństwo spektaklu”, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2006r.
42. C. Delany, „Learning from Obama: Lessons for Online Communicators in 2009 and Beyond”, <http://www.epolitics.com>, 8.08.2009.

43. R.E. Denton, G.C. Woodward, „Jak zdefiniować komunikację polityczną”, [w:] J. Szczupaczyński (red.), „Władza i społeczeństwo tom II”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998r.
44. A. de Tocqueville, „O demokracji w Ameryce”, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1976r.
45. L. Dowbor, „Demokracja ekonomiczna”, Wydawnictwo Książka i Prasa, Warszawa 2009r.
46. B. Dobek- Ostrowska, „Konsultanci polityczni jako nowy typ aktora na profesjonalnym rynku wyborczym”, [w:] M. Kolczyński, „Marketing polityczny. Założenia teoretyczne, reguły działania, praktyka kampanijna”, Wydawnictwo GWSH, Katowice 2005r.
47. B. Dobek- Ostrowska, B. Łódzki, W. Wanta, „Agenda Setting: Old and New Problems in the Old and New Media”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2012r.
48. B. Dobek- Ostrowska, R. Wiszniowski, „Teoria komunikowania publicznego i politycznego. Wprowadzenie”, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002r.
49. B. Dolnicki „Samorząd terytorialny. 5 wydanie”, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2012r.
50. P. F. Drucker, „Myśli przewodnie Druckera”, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2002r.
51. M. Duverger, „The Idea of Politics. The Uses of Power in Society”, University Press, Cambridge 1978r.
52. M. du Vall, A. Walecka- Rynduch, „Netarchia jako propozycja modelu demokracji przyszłości”, [w:] M. du Vall, A. Walecka- Rynduch, M. Majorek (red.), „Współczesna przestrzeń polityczna. Ewolucja czy rewolucja?”, Oficyna Wydawnicza Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2011r.
53. A. Dyjas- Pokorska, M. Poławska, „Trackingi jako specyficzny rodzaj pomiaru w nadaniach marketingowych”, [w:] P.B. Sztabiński, F. Sztabiński, Z. Sawiński (red.), „Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych”, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2004r.

54. P. Verkerk, „Fiedler's contingency model of leadership effectiveness: background and recent developments” [w:] F.E. Fiedler, “A Theory of Leadership Effectiveness”, McGraw-Hill, New York 1967.
55. St. Filipowicz, „Historia myśli polityczno- prawnej”, Wydawnictwo Arche, Gdańsk 2002r.
56. M. Friedman, „Kapitalizm i wolność”, Centrum im. A. Smitha & Rzeczpospolita, Warszawa 1993r.
57. W. Galston, „Cele liberalizmu”, Wydawnictwo Znak, Kraków 1999r.
58. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, „Marketing”, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992r.
59. J. Garlicki, „Komunikowanie polityczne- od kampanii wyborczej do kampanii permanentnej”, Studia Politologiczne, Vol. 16.
60. J. Garlicki, A. Noga- Bogomilski, „Kultura polityczna w społeczeństwie demokratycznym”, Fundacja Europea i Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2004r.
61. S. Gebethner (red.), „Polska scena polityczna a wybory: praca zbiorowa”, „Polska w Europie”, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1993r.
62. S. Gebethner (red.), „Wybory parlamentarne 1991 i 1993 a polska scena polityczna”, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 1995r.
63. M. Gessen, „Putin. Człowiek bez twarzy”, Wydawnictwo Prószyński Media Sp. z o.o., Warszawa 2012r.
64. A. Giddens, „Konsekwencje nowoczesności”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008r.
65. T. Goban- Klas, „Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa- Kraków 1999r.
66. T. Goban- Klas „Przesunięcie centrum władzy: media jako pierwsza siła systemu politycznego”, [w:] J. Chłopecki, R. Polak, „Media lokalne a demokracja lokalna”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2005r.
67. D. Goleman, „Inteligencja emocjonalna”, „Media Rodzina”, Poznań 2007r.
68. R. W. Griffin, „Podstawy zarządzania organizacjami”, Wydanie II zmienione, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005r.
69. D. Gudziecki, „Co to jest demokracja?”, Wydawnictwo Grandh, Warszawa 2010r.

70. R. Gunther, L. Diamond, „Species of Political Parties”, „Party Politics” 2003, No.2.
71. J. Habermas, „Teoria działania komunikacyjnego”, Tom I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999r.
72. J. Haman, „Demokracja, decyzje, wybory”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2003r.
73. R. Harmel, K. Janda, „An Integrated Theory of Party Goals and Party Change”, Journal of Theoretical Politics, 1994r.
74. M. J. Hatch, „Teoria organizacji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002r.
75. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, „Lider przyszłości”, Business Press, Warszawa 1997r.
76. D. Held, „Modele demokracji”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010r.
77. R. Herbut, „Teoria i praktyka funkcjonowania partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002r.
78. A. Heywood, „Politologia”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006r.
79. M. Iłowiecki, „Krzywe zwierciadło. O manipulacji w mediach”, Wydawnictwo Archidiecezji Lubelskiej, Lublin 2003r.
80. M. Jacuński, R. Wisznowski, „Telewizyjna reklama polityczna w kampanii do Parlamentu Europejskiego w 2009r.” [w:] B. Dobek- Ostrowska, K. Majdecka, „Studia empiryczne nad komunikowaniem politycznym w Polsce”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2011r.
81. B. Jastrzębski, „Ustrojowe zasady demokratycznego państwa prawa. Dylematy i mity”, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko- Mazurskiego, Olsztyn 2003r.
82. W. Jednaka, „Proces kształtowania się systemu partyjnego w Polsce po 1989 roku”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1995r.
83. W. Jednaka, „Gabinety koalicyjne w III RP”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004r.
84. T. Jefferson, „On Democracy”, Penguin Books Inc., New York 1946r.
85. P. Juchacz, „Demokracja, deliberacja, partycypacja. Szkice z teorii demokracji ateńskiej i współczesnej”, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, Poznań 2006r.

86. M. Kaase, „System demokratyczny i mediatyzacja polityki”, [w:] B. Dobek-Ostrowska, „Teoretyczne problemy i praktyczny wymiar komunikowania politycznego”, Dolnośląska Szkoła Wyższa Edukacji Towarzystwa Wiedzy Powszechnej, Wrocław 2003r.
87. B. Kaczmarek, „Organizacje. Polityka, władza, struktury”, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów, Warszawa 2000r.
88. A. Kasińska- Metryka [red.], „Studia nad przywództwem politycznym. Ustalenia metodologiczne i praktyka”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011r.
89. A. Kasińska- Metryka, „Dziennikarze polityczni, czyli kto? Zmieniająca się rola nadawców medialnych w przestrzeni politycznej”, A. Kasińska - Metryka, R. Wiszniowski [red.], „Marketing polityczny w gorsecie mediów”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2014r.
90. A. Kasińska- Metryka, P. Olszewski [red.], „Forma czy treść? Rzecz o wizerunku w życiu społecznym politycznym”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012r.
91. A. Kasińska- Metryka, „Dokąd zmierza marketing polityczny? Bariery i możliwości”, A. Kasińska- Metryka, R. Wiszniowski, „Marketing polityczny. Doświadczenia polskie”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2012r.
92. A. Kasińska- Metryka [red.], „Dylematy współczesnego przywództwa w Europie. Analiza na wybranych przykładach”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2014r.
93. A. Kasińska-Metryka [red.] „Oblicza współczesnej polityki (aspekty praktyczne)”, Wydawnictwo Akademii Świętokrzyskiej, Kielce 2007r.
94. R. Katz, R. Kolodny, „Party Organization as an Empty Vessel: Parties in American Politics” [w:] R. Katz, P. Mair, „How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies”, SAGE Publications, First Published 1994, London 1994r.
95. H.M. Kepplinger, „Demontaż polityki w społeczeństwie informacyjnym”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007r.
96. D. Kerpen, „Lubię to! potęga marketingu szeptanego na Facebooku”, Wydawnictwo Helion S.A., Gliwice 2013r.
97. W. Kieżun, „Sprawne zarządzanie organizacją: teoria i praktyka”, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna handlowa, Warszawa 1997r.

98. K. Knyżewski, „Partie i system partyjny w Polsce w okresie transformacji ustrojowej”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998r.
99. R. Koch, „Strategia. Jak opracować i wprowadzić w życie najskuteczniejszą strategię. Przewodnik”, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998r.
100. M. Kolczyński, „Marketing partyjny- w drodze do personalizacji dyskursu politycznego”, [w:] D. Walczak- Duraj (red.), „Marketing polityczny a postawy i zachowania wyborcze społeczeństwa polskiego”, Wydawnictwo Naukowe „Novum”, Płock - Łódź 2002r.
101. M. Kolczyński, „Strategie komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2008r.
102. M. Kolczyński, M. Mazur, „Wojna na wrażenia. Strategie polityczne i telewizja w kampaniach wyborczych 2005r. w Polsce”, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2007r.
103. M. Kolczyński, J. Sztumski, „Zarys socjologii organizacji”, Wydawnictwo Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej, Katowice 2003r.
104. G. W. Kołodko, „Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości”, Wydawnictwo Prószyński i S-ka, Warszawa 2013r.
105. L. Kołakowski, „Mini wykłady o maksi sprawach. Trzy serie”, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004r.
106. R. Koole, “The Vulnerability of the Modern Cadre Party in the Netherlands”, [w:] R. Katz, P. Mair, “How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies”, SAGE Publications, First Published 1994, London 1994r.
107. J. Koperek, „Nowe demokracje i spór o naturę społeczeństwa obywatelskiego”, Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego, Warszawa 2001r.
108. G. Kosson, „Polska 3.0” [w:] A. Dmochowski, „Jak wygrać wybory?”, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Warszawa 2014r., Wydanie I.
109. P. Kotler, „Marketing”, Rebis, Poznań 2005r.
110. P. Kotler, D. Hesskiel, N. Lee, „Dobro popłaca! Inicjatywy marketingowe i korporacyjne, dzięki którym świat staje się lepszy..a zyski rosną”, MT Biznes, Warszawa 2012r.

111. P. Kotler, J. Casoline, „Chaos. Zarządzanie i marketing w dobie turbulencji”, MT Biznes, Warszawa 2008r.
112. P. Kotler, M. Kotler, „Przez marketing do wzrostu. Osiem zwycięskich strategii”, Rebis, Poznań 2013r.
113. K. Kowalski, J. Sielski (red.), „Polskie partie i ugrupowania parlamentarne”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2004r.
114. A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, „Zarządzanie: teoria i praktyka”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa (1996) 2007r.
115. E. Kuehnelt-Leddihn, „Demokracja- opium dla ludu”, Wydawnictwo Prohibita, Warszawa 2012r.
116. E. Laclau, Ch. Mouffe, „Hegemonia i socjalistyczna strategia. Przyczynek do projektu radykalnej polityki demokratycznej”, Wydawnictwo Naukowe Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji TWP, Wrocław 2007r.
117. D. Lilleker, „Key Concepts in Political Communication”, SAGE Publications Ltd., London 2006r.
118. W. Linder, „Demokracja bezpośrednia. Szwajcarska demokracja modelem dla XXI wieku?”, Wydawnictwo Semper, Warszawa 2011r.
119. W. Linder, „Demokracja szwajcarska. Rozwiązywanie konfliktów w społeczeństwie wielokulturowym”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Rzeszów 1996r.
120. S. Lipset, „Homo politicus. Społeczne podstawy polityki”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998r.
121. J. Locke, „Dwa traktaty o rządzie”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992r.
122. B. Łomiński, K. Zwierzchowski, „Stany Zjednoczone Ameryki” [w:] J. Iwanek, „Partie i systemy partyjne państw wysokorozwiniętych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1999r., Część I, Wydanie poprawione i uzupełnione.
123. P. Mair, „Demokracja populistyczna, a demokracja partyjna”, [w:] Y. Meny, Y. Surel, „Demokracja w obliczu populizmu”, Oficyna Naukowa, Warszawa 2007r.

124. P. Mair, „Party Organizations: From Civil Society to the State”. [w:] R. Katz, P. Mair, „How Parties Organize? Change and Adaptation in Party Organizations in Western Democracies”, SAGE Publications, First Published 1994, London 1994r.
125. J. Majcherek, „Demokracja, przygodność, relatywizm”, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007r.
126. A. Małkiewicz, M. Gulczyński, „Wiedza o partiach i systemach partyjnych. Podręcznik akademicki”, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa 2008r.
127. P. Manent, „Intelektualna historia liberalizmu”, Wydawnictwo Arcana, Kraków 1994r.
128. K. Mannheim, „Człowiek i społeczeństwo w dobie przebudowy”, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1974r.
129. K. Mannheim, „Ideologia i utopia”, Lublin, Wydawnictwo: TEST, Lublin 1992r.
130. M. Maor, „Partie, ich instytucjonalizacja i modele organizacyjne”, [w:] J. Szczupaczyński (red.), „Władza i społeczeństwo 2 antologia tekstów z zakresu socjologii polityki”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998r.
131. J. G. March, J.P. Olsen, „Instytucje: organizacyjne podstawy polityki”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005r.
132. M. Marczevska- Rytko, „Demokracja bezpośrednia w teorii i praktyce politycznej”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej, Lublin 2001r.
133. M. Mazur, „Marketing polityczny: studium porównawcze prezydenckich kampanii wyborczych w USA i w Polsce”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006r.
134. B. McNair, „Wprowadzenie do komunikowania politycznego”, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa, Poznań 1998r.
135. D. McQuail, „Teoria komunikowania masowego”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007r.
136. R.K. Merton, „Teoria socjologiczna i struktura społeczna”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002r.
137. R.K. Merton, P. Lazarsfeld, „Studia nad propagandą radiową i filmową”, [w:] R. K. Merton, „Teoria socjologiczna i struktura społeczna”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002r.

138. St. Michalczyk, „Demokracja medialna. Teoretyczna analiza problemu”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010r.
139. St. Michalczyk, „Dziennikarstwo i media jako instytucje. Teoretyczna analiza problemu”, [w:] Michalczyk, D. Krawczyk [red.], „Media a środowisko społeczne. Dylematy teorii i praktyki” Tom III, Wydawnictwo Olpress, Gliwice - Katowice 2014r.
140. R. Michels, „Oligarchiczne tendencje organizacji”, [w:] J. Szczupaczyński (red.), „Władza i społeczeństwo”, Warszawa 1995r.
141. J. Miklaszewska, „Liberalizm u schyłku XX wieku”, Wydawnictwo Meritum, Kraków 1999r.
142. J. Mikułowski Pomorski, „Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie”, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003r.
143. J.S. Mill, “Considerations on representative government”, Parker, Son, and Bourn, West Strand, London 2014r.
144. J. S. Mill, „O wolności. O zasadzie użyteczności”, Wydawnictwo DeAgostini Polska Sp. z o.o., Warszawa 2003r.
145. J. Miroński, „Władza i polityka w przedsiębiorstwie. Zarządzanie przez wpływ”, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2000r.
146. J. Muszyński, „Procedury zarządzania w partiach politycznych”, Dom Wydawniczy „Duet”, Toruń 2004r.
147. P. Norris, „A Virtuous Circle. Political Communications in Postindustrial Societies”, Cambridge University Press, Cambridge 2000r.
148. E. Noelle- Neumann, „Spirala milczenia. Opinia publiczna- nasza skóra społeczna”, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2004r.
149. P. Norris, „Does Television Erode Social Capital? A Reply to Putnam”, Political Science and Politics, Vol. 29, No. 3, 1996r.
150. D. Shah, „Civic Engagement, Interpresonal Trust, and Television Use: An Individual- Level Assessment of Social Capital”, Political Psychology, Vol. 19 No.3, 1998r.
151. K. Oblój, „Strategia organizacji”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998r. (2007r.).

152. K. Obuchowski, „Adaptacja twórcza”, Wydawnictwo Książka i Wiedza, Warszawa 1985r.
153. B. Ociepka, „Dla kogo telewizja? Model publiczny w postkomunistycznej Europie Środkowej” [w:] B. Dobek- Ostrowska, „Media masowe i aktorzy polityczni”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003r.
154. B. Ociepka, „System propagandowy [w:] B. Dobek- Ostrowska, J. Fras, B. Ociepka, „Teoria i praktyka propagandy”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999r.
155. T. Olczyk „Politrozrywka i popperswazja. Reklama telewizyjna w polskich kampaniach wyborczych XXI wieku”, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009r.
156. M. Olson, „The logic of collective action. Public Goods and the Theory of Groups”, Harvard University Press, Cambridge 1965r.
157. J. Ortega y Gasset, „Bunt mas”, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S. A., Warszawa 2006r.
158. E. Ostrom, „Dysponowanie wspólnymi zasobami”, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013r.
159. A. Panebianco, „Political parties: organization & power”, Cambridge University Press, Worcester 1988r.
160. G. Pawłowski, „Zarządzanie strategiczne partią polityczną”, [w:], W. Sokół, M. Żmigrodzki (red.), „Współczesne partie i systemy partyjne. Zagadnienia teorii i praktyki politycznej”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2008r.
161. M. Pedersen, „electoral volatility in Western Europe, 1948-1977”, [w:]P. Mair, „The West European Party System”, Oxford University Press, 1990r.
162. J. Plamenatz, „On alien rule & self-government”, Longmans, London 1960r.
163. M. E. Porter, „Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006r.
164. S. L. Popkin, „Spekulujący wyborca: komunikacja i perswazja w wyborach prezydenckich” [w:] J. Szczupaczyński (red.), „Władza i społeczeństwo 2.”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1998r.

165. R. Poynter, „The Handbook of Online and Social Media Research. Tools and Techniques for Market Researchers”, Macmillan Company, Chichester 2010r.
166. L. Rajca, „Demokracja. Studium polityczne”, Wydawnictwo Naukowe Grado, Toruń 2007r.
167. J. Rawls, „Liberalizm polityczny”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998r.
168. J. Rawls, „Teoria sprawiedliwości”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009r.
169. J. Rawls, „Wykłady z historii filozofii polityki”, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010r.
170. G. Ritzer, „McDonaldyzacja społeczeństwa”, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza S.A., Warszawa 1997r.
- S.P. Robbins, „Zasady zachowania w organizacji”, Wydawnictwo Zysk .171 i Spółka, Poznań 2001r.
172. S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, „Podstawy zarządzania”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002r.
173. S.P. Robbins, T.A. Judge, „Zachowania w organizacji”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Wydanie III zmienione, Warszawa 2012r.
- J.J. Rousseau, „Umowa społeczna”, Wydawnictwo Instytutu Ekonomicznego .174 w Krakowie, Kraków 1918r.
175. B. Russell, „Authority and The Individual : The Reith Lectures for 1948-9”, Unwin Books, London 1965r.
176. G. Rydlewski, „Rządzenie koalicyjne w Polsce (Bilans doświadczeń lat dziewięćdziesiątych)”, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000r.
177. F. Ryszka, „Nauka o polityce. Rozważania metodologiczne”, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1984r.
178. F. Ryszka, „Wstęp do nauki o polityce (Uwagi metodologiczne)”, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa- Poznań 1978r.
179. M. Sadlok, „Demokracja 2.0, czyli wpływ mediów interaktywnych na kształtowanie nowej rzeczywistości politycznej”, [w:] M. Kolczyński, M. Mazur,

- St. Michalczyk, „Mediatyzacja kampanii wyborczych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2009r.
180. G. Sartori, „Teoria demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998r.
 181. T. Sasińska- Klas, „Opinia publiczna i jej rola w marketingu politycznym” [w:] A. Kasińska- Metryka, M. Molendowska, R. Wiszniowski, „Od marketingu samorządowego do prezydenckiego...”, Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, Kielce 2015r.
 182. M. Saward, „Demokracja”, Wydawnictwo Sic! s.c., Warszawa 2008r.
 183. J. A. Schumpeter, „Capitalism, Socialism and Democracy”, New York: Haper and Brothers Publishers, New York 1950r.
 184. J. Scott, „Władza”, Wydawnictwo Sic! s.c., Warszawa 2006 r.
 185. P. Selznick, „Leadership in Administration. A Sociological Interpretation”, Harper & Row Publishers, New York 1957r.
 186. D. Shah, N. Kwak, R.L.Holbert, „ ”Connecting” and “Disconneting” With Civic Life: Patterns of Internet Use and the Production of Social Capital”, Political Communication, Vol. 18, 2001r.
 187. I. Shapiro, „Stan teorii demokracji”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 r.
 188. A. Siciński, „O typologiach stylów życia”, [w:] P.B. Sztabiński, F. Sztabiński, Z. Sawiński, „Nowe metody, nowe podejścia badawcze w naukach społecznych”, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2004r.
 189. K. Skarżyńska, K. Henne, „Szkola, media, kapitał społeczny. Jak korzystanie z mediów różnicuje kapitał społeczny różnych środowisk szkolnych”, „Przegląd Psychologiczny”, v.50/1, 2007r.
 190. W. Skrzydło, „O partii i systemach partyjnych”, Książka i Wiedza, Warszawa 1978r.
 191. D. Skrzypiński, „Strategie partii politycznych”, [w:] L. Sobkowiak, A.W. Jabłoński (red.), „Marketing polityczny w teorii i praktyce”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002r.
 192. I. Słodkowska, „Programy partii i ugrupowań parlamentarnych 1989-1991”, ISP PAN, Warszawa 1995r.

193. I. Słodkowska, „Wybory 1991. Programy partii i ugrupowań politycznych”, ISP PAN, Warszawa 2001r.
194. I. Słodkowska, „Wybory 2001. Partie i ich programy”, ISP PAN, Warszawa 2002r.
195. L. Sobkowiak, „Działania polityczne. Teoria i praktyka”, [w:] A.W. Jabłoński, L. Sobkowiak (red.), „Marketing polityczny w teorii i praktyce”, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002r.
196. K. Sobolewska - Myślik, „Partie i systemy partyjne na świecie”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006r.
197. K. Sobolewska - Myślik, B. Kosowska - Gąstoł, P. Borowiec, „Struktury organizacyjne polskich partii politycznych”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010r.
198. M. Sobolewski „Partie i systemy partyjne świata kapitalistycznego”, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1977r.
199. W. Sokół, „Partie i systemy partyjne w demokracji”, [w:] K. Motyka (red.), „Konstytucjonalizm we współczesnym świecie”, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie- Skłodowskiej, Lublin 1998r.
200. Z. Stawrowski, „Niemoralna demokracja”, Ośrodek Myśli Politycznej, Kraków 2008r.
201. A. Stelmach, „Czy upadek demokracji? Wymiar praktyczny”, Wydawnictwo Naukowe INPiD UAM, Poznań 2007r.
202. J.A. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., „Kierowanie”, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999r.
203. Strategor, „Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość”, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995r.
204. J. Street, „Mass media, polityka, demokracja”, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006r.
205. J. Sułkowski, „Pozycja ustrojopravna partii politycznych w Polsce, Czechach, na Słowacji i na Węgrzech”, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010r.
206. J. Szczepański, „Władza- Polityka- Indywidualność”, [w:] A. Jasińska- Kania, J. Raciborski (red.), „Naród- Władza- Społeczeństwo”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1996r.

207. J. Sztumski, „Metodologiczne problemy systemowej analizy społeczeństwa”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1987r.
208. G. Tarde, „Opinia i tłum”, Biblioteka Tygodnika Ilustrowanego, Warszawa 1904r.
209. C. Taylor, „Źródła podmiotowości. Narodziny tożsamości współczesnej”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001r.
210. P. Tkaczyk, „Zakamarki marki”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2011r.
211. Ch. Treadaway, M. Smith, „Godzina dziennie z Facebook marketingiem”, Wydawnictwo Helion S.A., Gliwice 2011r.
212. A. Turska - Kawa, „Poczucie alienacji a użytkowanie mediów. W poszukiwaniu nowych obszarów zastosowania teorii użytkowania i gratyfikacji”, Wydawnictwo Naukowe „Śląsk” Sp. z o.o., Katowice 2011r.
213. Sun Tzu, Sun Pin, „Sztuka Wojny”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004r.
214. Z. Wachlowski, „Stronnictwa polityczne w państwie współczesnym”, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2011r.
215. D. Waniek, R.T Staszewski, „Referendum w Polsce współczesnej”, Instytut Studiów Politycznych Polskiej Akademii Nauk, Warszawa 1995r.
216. S. Ward, R. Gibson, „European political organizations and the Internet. Mobilization, participation and change” [w:] A. Chadwick, P.N. Howard, (red.), „Routledge Handbook of Internet Politics”, Routledge Taylor & Francis Group, London and New York 2009r.
217. M. Weber, „The Vocation of Lecturers. “Science as a Vocation”, “Politics as a Vocation” “, Hackett Publishing Company, Indianapolis/Cambridge 2004r.
218. J. Welch, S. Welch, „Winning znaczy zwyciężać”, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2010r.
219. B. Wenerska, „Nowe tendencje zarządzania w administracji samorządowej”, [w:] Z. Blok (red.), „Dylematy zarządzania w instytucjach samorządowych”, Zeszyt Naukowy nr 3, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Kaliszu, Kalisz 2003r.
220. J. Wilkin (red), „Teoria wyboru politycznego. Wstęp do ekonomicznej analizy polityki i funkcjonowania sfery publicznej”, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2005r.

221. R. Wiszniowski „Marketing wyborczy: studium kampanii wyborczych w systemach prezydenckich i semiprezydenckich”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa - Wrocław 2000r
222. R. Wiszniowski, „Teoria komunikowania publicznego i politycznego”, Wydawnictwo ASTRUM, 2007r.
223. R. Wiszniowski, „Deficyt e-marketingu rządowego w Polsce” [w:] A. Kasińska-Metryka, R. Wiszniowski [red.], „Kryzys marketingu politycznego w Polsce”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013r.
224. W. Wojtasik, „Funkcje partii politycznych w Polsce po 1989r.”[w:] M. Migalski, M. Mazur, W. Wojtasik, „Polski system partyjny”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006r.
225. S. Wolinetz, „Beyond the Catch-All Party: Approaches to the Study of Parties and Party Organization in Contemporary Democracies”, [in:] R. Gunther, J. R. Montero, J.J. Linz (ed.), „Political Parties”, Oxford University Press, Oxford 2002r.
226. S. Wolinetz, „The Transformation of Western European Party Systems” [w:] P. Mair, „The West European Party System”, Oxford University Press, 1990r.
227. C. Wright Mills, „The Power Elite”, Oxford University Press, New York 1959r.
228. S. Wróbel, „Dynamika systemu politycznego w ujęciu Talcotta Parsons. Proces i zmiana polityczna”, „Studia Polityczne”, vol. 2, Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 1993r.
229. S. Wróbel, „O pojęciu i modelach zachowań wyborczych” [w:] P. Dobrowolski, M. Stolarczyk (red.), „Polityka: przedmiot badań i jej formy przejawiania się”, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2000r.
230. I. van Biezen, P. Mair, „Party Membership in Twenty Democracies, 1980-2000”, „Party Politics”, 2001, vol. 7, nr 1.
231. T. von Ghyczy, B. von Oetinger, C. Bassford, „Clausewitz o strategii“, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002r.
232. F.A. von Hayek, „Konstytucja wolności”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006r.
233. L. Zacharko, E. Knosala, A. Matan, „Nauka administracji”, „Zakamycze”, Kraków 1999r.

234. J. Zawadzki, „Organizacja i zarządzanie w polityce. Strukturalno - funkcjonalny aspekt państwa i partii politycznych jako organizacji”, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa Uniwersytetu Adama Mickiewicza, Poznań 2006r.
235. J. Zawadzki, „Strategie organizacji politycznych” [w:] T. Wallas (red.) „Życie polityczne w Polsce: wybrane problemy”, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Nauk Politycznych i Dziennikarstwa UAM, Poznań 2004r.
236. J. Zbieranek, „Mechanizmy demokratyczne w polskich partiach politycznych. Opinie i rekomendacje”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2012r.
237. M. Zdziechowski, „W obliczu końca świata”, Wydawnictwo Biblioteka Frondy Apostolicum, Warszawa - Ząbki 1999r.
238. J. Zieleniewski, „Organizacja zespołów ludzkich”, PWN, Warszawa 1976r.
239. P.G. Zimbardo, „Psychologia i życie”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999r.
240. K. Zimniewicz, „Podstawy zarządzania”, WSZiB, Poznań 1997r.
241. A. Zwoliński, „Dylematy demokracji”, Wydawnictwo WAM, Kraków 2010r.
242. St. Zyborowicz, „W poszukiwaniu modelu demokratycznego”, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009r.
243. A. Żukowski, „Systemy wyborcze”, Wydawnictwo WSP, Olsztyn 1997r.
244. M. Żyromski, „Gaetano Mosca. Twórca socjologicznej teorii elity”, Wydawnictwo naukowe UAM, Poznań 1996r.
245. M. Żyromski, „Teorie elit, a systemy polityczne”, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2007r.
246. M. Żyromski, „The three “Founding Fathers” of elite's theory: Mosca, Pareto and Michels”, Faculty of Political and Journalism Adam Mickiewicz University, Poznań 2012r.

Dokumenty prawne:

247. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997r.
248. Ustawa z dnia 27 czerwca 1997r. o partiach politycznych (t.j. Dz. U. Nr 98 z dnia 19 sierpnia 1997r.).

Strony internetowe:

- 249. <http://marketing-automation.pl/kampania-baracka-obamy-z-wykorzystaniem-marketing-automation/>
- 250. <http://polska.newsweek.pl/koalicja-pis-sld-trzesie-pionkami,72855,1,1.html>, 28.02.2011r.
- 251. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/selekcja>
- 252. <http://sjp.pwn.pl/szukaj/wybory>
- 253. <http://twojruch.eu/wp-content/uploads/2014/09/statut.pdf>, s.2.
- 254. <http://twojruch.eu/wp-content/uploads/2014/09/statut.pdf>, s. 10.
- 255. <http://wiadomosci.onet.pl/kraj/psl-nie-wyklucza-lokalnych-koalicji-z-pis-i-sld-po-wyborach-samorzadowych/g0cxh>, 15.06.2014r.
- 256. <http://www.forbes.pl/zygmunt-solorz-wywiad-z-jedynym--najbogatszych-polakow,atykuly,187329,1,6.html>.
- 257. <http://www.gallup.com/video/159776/republicans-negative-politics-washington.aspx>
- 258. <http://www.pis.org.pl/dokumenty.php?s=partia&iddoc=58>, s.8, 29.06.2013r.
- 259. http://www.platforma.org/pliki/45/statut_platformy_obywatelskiej_rp_23_11_2013_zalacznik_1.pdf, s.3-4, 23.11.2013r.
- 260. http://www.psl.org.pl/upload/pdf/dokumenty/Dokumenty_X_Kongres_PSL/Statut_PSL.pdf, s.3, 08.10.2008r.
- 261. http://www.radaetykimediow.pl/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=15&Itemid=4
- 262. http://www.sld.org.pl/strony/88-statut_sld.html, s.3-4, 14.12.2013r.
- 263. <http://www.theguardian.com/world/2012/may/14/obmadigitalcampaigning-dashboard>
- 264. <http://www.youtube.com/watch?v=lnPR90dJ3Gk>
- 265. <http://www.youtube.com/watch?v=RmDqqZZceX0>
- 266. <http://www.youtube.com/watch?v=WZUBbL-E184>

Załącznik nr 1

Pytania

PLANOWANIE STRATEGICZNE

1. Czy partia posiada sformułowaną strategię rozwoju ugrupowania i określoną metodykę jej realizacji (czyli osiągnięcia pojedynczych wyznaczonych celów)? Jakie instrumenty były/ są wykorzystywane w partii do skonstruowania strategii (analiza SWOT itp.)?
2. Ilu ekspertów zewnętrznych świadczy usługi dla Państwa ugrupowania i jakiego rodzaju to są usługi? Czy jest to stałe doradztwo, bądź praca, czy raczej działalność polegająca na cyklicznym lub sporadycznym świadczeniu określonych usług?
3. Jakie działania podejmują działacze najniższych szczebli partii, aby stymulować udział w życiu politycznym obywateli?
4. Czy partia prowadzi identyfikację ryzyka związanego z działalnością polityczną? Jeśli TAK to jakie są to zagrożenia?
5. Czy partia posiada komórkę, której zadaniem jest przeprowadzanie czynności kontrolnych? Na jakim szczeblu organizacyjnym jest zlokalizowana wspomniana komórka? Jakie aspekty działalności partii są kontrolowane przez komórki ds. kontroli (rachunkowość i finanse, wypełnianie celów statutowych partii, efektywność działania na własnym terenie postrzegana przez pryzmat rozwoju komórki itp.)? Jakie instrumenty są wykorzystywane w procesie kontrolnym?
6. Czy partia stara się prowadzić badania, które pozycjonują ją w stosunku do innych ugrupowań prezentujących podobną ofertę polityczną, bądź starających

się trafić ze swoim apelem do tego samego elektoratu? Jeżeli TAK to w jaki sposób prowadzone są działania pozycjonujące?

7. Czy w partii prowadzony jest formalny bądź nieformalny ranking komórek szczebla gminnego/powiatowego/wojewódzkiego pod względem efektywności (i jak ta efektywność jest mierzona)?

KOMUNIKACJA PARTII Z OTOCZENIEM ZEWNĘTRZNYM

8. Jakie Pani/ Pana zdaniem funkcje powinna spełniać partia polityczna na szczeblach gminnym, powiatowym, wojewódzkim oraz centralnym? Czy istnieje i jest w praktyce egzekwowana konieczność prowadzenia działalności o określonym charakterze np. edukacyjnym, społecznym bądź innym przez członków szczebla terenowego partii? np. „pomoc w wypełnianiu rozliczeń PIT”.
9. Czy Pańskim zdaniem w Państwa ugrupowaniu większość działań podejmowanych jest samodzielnie przez terenowe szczeble partyjne, czy raczej są to prawie zawsze działania inicjowane przez szczebel centralny ugrupowania?
10. Jakie czynniki mają wpływ na wzrost aktywności ugrupowania na poszczególnych szczeblach np. rozpoczęcie kampanii wyborczej, niepokoje określonych grup społecznych, jeśli tak to jakich, zmiany na politycznej arenie krajowej lub międzynarodowej itp.? Proszę wskazać, hierarchię powyższych czynników (od najważniejszego do najmniej ważnego).
11. Czy członkowie terenowych szczebli partii są zobligowani a następnie rozliczani z podejmowania szeroko rozumianych inicjatyw w swoich środowiskach lokalnych w celu spopularyzowania ugrupowania, pozyskania dodatkowych członków, bądź zwiększenia wpływów politycznych partii (liczonych za pomocą poparcia wyborczego)? Czy stosują Państwo jakieś narzędzie do monitorowania działalności w terenie swoich członków (jednostek, oddziałów, kół itp.)? Jeśli tak

to jakie jest to narzędzie i czy stosowane jest cyklicznie czy w zależności od zapotrzebowania?

12. Czy partia monitoruje zmiany swojego elektoratu i jego zapotrzebowania? Jeśli tak to w jaki sposób, pod jakim kątem i jak często? Czy są to działania o charakterze cyklicznym czy sporadycznym wynikającym z zapotrzebowania?
13. Czy przedsięwzięcia podejmowane w ramach działań ugrupowania są przeważnie ukierunkowane na utrzymanie lojalności dotychczasowych zwolenników czy jednak na pozyskanie nowych segmentów elektoratu?
14. Jakie formy komunikacyjne spełniają najistotniejszą rolę w kontaktach partii z otoczeniem zewnętrznym? Proszę wymienić od najważniejszych do najmniej ważnych (np. telewizja, radio, Internet, prasa, kontakty bezpośrednie)?
15. Czy i w jaki sposób stosowane przez partię techniki komunikacyjne, których celem jest dotarcie do wyborców, wpływają na sposób prowadzenia kampanii wyborczych, organizowanie działań przez partię oraz zmiany w strukturze organizacyjnej ugrupowania?

KOMUNIKACJA WEWNĄTRZPARTYJNA

16. Czy i w jaki sposób kierownictwo partii bada efektywność mechanizmów komunikacyjnych wewnątrz partii?
17. Jakie instrumenty są wykorzystywane w partii do badania nastrojów panujących wśród szeregowych członków partii (tzw. komunikacja pionowa od dołu do góry)?
18. Czy istnieją niepublikowane unormowania, instrukcje wewnętrzne w ugrupowaniu, które obowiązują członków partii?
19. W jaki sposób partia w praktyce prowadzi rekrutację członków?

20. Czy partia posiada ujednolicony system rejestracji członków, z jaką częstotliwością jest on aktualizowany i jaki zakres danych zawiera? Czy na podstawie rejestru członków ugrupowania, bądź na podstawie innych danych (jakich?), partia stara się wykorzystywać na swoją rzecz wiedzę, umiejętności i doświadczenie swoich członków? Czy w partii istnieje komórka (jeśli tak to na jakim szczeblu?), której celem jest analizowanie potencjału ludzkiego w ugrupowaniu np. poprzez zapoznavanie się z aktywnością zawodową członków partii, posiadaną przez nich wiedzą, statusem społecznym itp.?
21. Czy w partii istnieją grupy członkowskie, które są wykorzystywane do wykonywania specjalistycznych zadań (np. tworzenie programu, prowadzenie kampanii wyborczych itp.) i na jakiej podstawie są one tworzone?
22. Jak szeregowi członkowie partii w praktyczny sposób mogą realizować zapisany w statucie wpływ na program i politykę partii? Jak często, z punktu widzenia szczebla kierowniczego partii, członkowie lokalnych komórek ugrupowania podejmują działania popularyzujące idee zapisane w statucie ugrupowania?
23. Jakie formy komunikacyjne spełniają najistotniejszą rolę w kontaktach wewnątrz partii i w jaki sposób wpływają na organizację wewnętrzną ugrupowania?

FINANSE PARTII

24. W jaki sposób następuje rozdysponowywanie budżetu w partii? Na jakie cele (od najistotniejszych do najmniej istotnych) wydatkowane są środki finansowe?
25. Czy badane są potencjalne koszty finansowe pozyskania określonych segmentów elektoratu?

26. Czy partia posiada swoją siedzibę na terenie każdego koła/regionu? Jeśli TAK to jak często jest ona czynna? Jeśli NIE to dlaczego? Kto pracuje w ww. biurze ugrupowania (pracownik etatowy, czy wolontariusz)? Jakie są koszty funkcjonowania biura partii oraz ewentualnego biura poselskiego w ujęciu rocznym?
27. W jaki sposób są finansowane wydatki na cele wyborcze na szczeblu gminnym, powiatowym i centralnym?
28. Jaka jest struktura dochodowa partii? Czy partia pozyskuje od podmiotów zewnętrznych świadczenia o charakterze niepieniężnym, takie jak darmowa reklama, organizacja uroczystości itp.?
29. Jak wysoki procent ogólnego budżetu partii stanowią środki pochodzące ze składek członkowskich oraz jaki jest stopień ściągальności wspomnianych świadczeń?
30. Jak przedstawia się struktura i poziom ponoszonych wydatków przez partię na przestrzeni całej kadencji?(w tym kampanii wyborczej)

KAMPANIA WYBORCZA RESPONDENTA

TEMATYKA KAMPANII

31. Czy na potrzeby kampanii przeprowadzono identyfikację ryzyka związanego z planowanymi działaniami w jej ramach? Jeśli TAK to jakie zdiagnozowano zagrożenia?
32. Czy na potrzeby kampanii monitorowano zmiany potencjalnego elektoratu i jego zapotrzebowania? Jeśli TAK to w jaki sposób, pod jakim kątem i jak często? Czy były to działania o charakterze cyklicznym czy sporadycznym wynikającym z zapotrzebowania? Czy jest to stały instrument badawczy ugrupowania, a jeśli nie to kiedy zapoczątkowano ww. badania?
33. Jakie czynniki (np. niepokoje/protesty określonych grup społecznych, sytuacja ekonomiczna, międzynarodowa i krajowa itp.) wpłynęły na określenie tematyki (motywu przewodniego) i budowę strategii kampanii? Proszę wskazać hierarchię powyższych czynników (od najważniejszego do najmniej ważnego) oraz ich istotność.

ZASIĘG KAMPANII

34. Jakie formy komunikacyjne z otoczeniem zewnętrznym spełniały najistotniejszą rolę w ramach kampanii? Proszę wymienić od najważniejszych do najmniej ważnych (np. telewizja, radio, Internet, prasa, kontakty bezpośrednie)? Na jakiej podstawie dokonano hierarchizacji wspomnianych metod i technik komunikacyjnych?

STRUKTURA KAMPAanii

35. W jaki sposób w praktyce prowadzono rekrutację chętnych do prac na rzecz kampanii i kandydata? Jaki rodzaj zadań przewidziano do realizacji dla poszczególnych grup wykonawców?
36. Czy w kampanii kandydata korzystano ze wsparcia grup członkowskich partii, wykorzystywanych do wykonywania specjalistycznych zadań (np. tworzenie programu, prowadzenie kampanii wyborczych itp.) i czy ww. grupy utworzono na potrzeby kampanii? Jeśli tak to jaka była ich struktura składu osobowego (członkowie, eksperci zewnętrzni itp.)?
37. Czy i w jaki sposób stosowane w trakcie kampanii techniki komunikacyjne, których celem było dotarcie i przekonanie wyborców, wpłynęły na strukturę kampanii oraz organizowanie działań w jej ramach?

DOBRE PRAKTYKI

38. Ilu ekspertów zewnętrznych i jakich dziedzin świadczyło usługi na rzecz kampanii i jakiego rodzaju były to usługi?